



제19회 기부문화심포지엄
Giving Korea 2019

한국의 비영리조직 어떻게 움직이나?

연구자

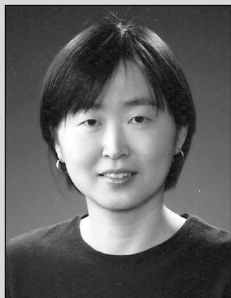
•

노연희

(가톨릭대학교 사회복지학과 교수)

이민영

(고려사이버대학교 사회복지학과 교수)



노연희

아름다운재단 기부문화연구소 연구위원
가톨릭대학교 사회복지학과 교수

◎ 학력

- Case Western Reserve University 사회복지학 박사
- 서울대학교 사회복지학 석사

◎ 연구실적

- Rho, Y., Rhee, C., & Park, H. (2019). Changes in characteristics of ego-centred networks of female immigrants married to Korean men. *Asia Pacific Journal of Social Work and Development*, 29(2), pp. 95-107.
- 노연희 · 박현선 (2018). 결혼이주여성의 사회적 자본이 문화변용에 미치는 영향-네트워크 요인과 인지적 요인의 중단적 관계를 중심으로. *한국가족사회복지학*, 61권, pp.35-57.
- 손선옥 · 김소영 · 노연희 (2018). 기초자치단체 출연 지역복지재단의 유형별 역할과 성격. *한국사회복지학*, 70권2호, pp.35-59.
- 노연희 · 전현경 (2017). 온라인 모금캠페인의 내용 및 성과에 관한 탐색적 분석: 같이가치 with Kakao 모금캠페인을 중심으로. *소비자학연구*, 28권3호, pp.171-194.
- 노연희. 2015. 비영리조직 모금활동의 성공과 실패요인 분석: 모금캠페인 사례를 중심으로. *사회복지연구*, 제 42권 2호 pp.65-99
- 노연희. 2014. 복지서비스 지역화를 위한 공동모금제도 개선과제: 정부와 민간의 관계를 중심으로. *한국사회복지행정학* 제 16권 1호, pp.209-239
- 노연희, 이상균. 2014. 김수환 추기경의 영성안에서의 사회복지실천: 바보의나눔재단의 역할과 사회적 성과. *인간연구*, 제 26호 pp. 123-168
- 이채원, 박현선, 노연희, 이상균. 2013. 한국사회에서 결혼이주여성의 어머니역할 찾아가기 과정: 근거이론적 접근. *한국가족사회복지학회*, 제 41호, pp. 251-279



이민영

아름다운재단 기부문화연구소 연구위원
고려사이버대학교 사회복지학과 부교수

◎ 학력

- University of Bristol (UK) 사회복지학 박사
- 이화여자대학교 사회복지학 박사

◎ 연구실적

- 곽윤경, 이민영. 2018. 결혼이주남성이 경험한 처가와의 관계에 관한 질적 연구, 한국가족관계학회지 23권 2호, pp 157-177
- 이민영, 구지윤. 2018. 청소년배분위원회 성과평가 연구. 아름다운재단
- 이민영, 한은영. 2018. 온라인자원봉사 관리지침 연구. 한국자원봉사센터
- 정진경, 이민영. 2017. 사회자본 확충을 위한 중장기 정책과제. 기획재정부
- 이민영, 윤민화, 김성남. 2016. 북한출신 사회복지사의 실천 경험에 관한 현상학적 연구 : “두 길 사이를 가로놓으며, 함께 살아냄” 한국가족복지학 51호, pp. 7-40
- 이민영. 2016. 북한이탈주민의 사회통합을 위한 지역사회 비영리기관의 서비스 제공 경험에 관한 질적 연구, 미래사회복지연구 7권 2호, pp. 1-30
- 이민영. 2016. 신문 자료에 나타난 기부 관련 특성의 변화. 아름다운재단
- 이민영, 윤민화. 2015. 아름다운재단 나눔교육 성과평가 연구. 아름다운재단
- 윤민화, 이민영. 2015. 비영리조직 모금활동의 윤리적 풍토에 관한 연구. 아름다운재단
- 이민영, 윤민화. 2015. 비영리조직 모금실무자의 윤리적 갈등에 관한 질적 연구. 한국사회복지행정학 제17권 2호.

한국 비영리조직 어떻게 움직이나?

제 1 부 연구개요

I. 문제제기

개인 및 조직 등을 포함한 기부자들은 그들이 제공하는 재정자원을 비영리조직이 사회적 목적을 달성하기 위해 투명하게 사용할 것이라는 신뢰를 기반으로 아무런 대가없이 제공한다. 이러한 특성 때문에 기부자들은 기부의 이유나 기부대상조직의 선택에 있어서 비영리조직의 투명성과 신뢰도가 중요하다고 지적한다. 예를 들어 2018년 Giving Korea 조사결과에 의하면 55.6%의 일반시민들은 기부단체를 선정하는데 비영리조직의 '투명성과 신뢰도'를 가장 중요한 이유라고 응답하였다.

이러한 상황에서 비영리조직의 투명성 강화에 대한 요구는 지속적으로 증가되어 왔다. 비영리조직에 대한 다양한 정책이나 법률들은 비영리조직의 기부금품의 모집활동과 관련하여 기부금의 모금과 사용에 대한 재정정보를 공개하도록 규정한다. 또한 개별 비영리조직들은 윤리경영, 기부자의 권리와 같은 재정자원의 모금 및 배분 등과 관련한 규정을 채택하는 등 투명성을 강화하기 위해 다양한 방식으로 노력해왔다. 이러한 실천현장에서의 다양한 노력에도 불구하고 비영리조직이 어느 정도나 투명한지, 또는 투명성을 강화하기 위하여 구체적으로 어떤 노력들을 기울이는지에 대해서는 매우 제한적으로 논의되어 왔다.

비영리조직에게 요구되는 투명성은 주로 기부금의 활용과정에서 기부금을 낭비 없이 그리고 원래의 목적대로 사용하는지를 보여주는 정보의 공개와 관련된다. 그러나 비영리조직에게 요구되는 투명성은 단순히 재정관련 정보를 공개하는 차원에서 그

치는 것이 아니며, 조직이 전반적으로 어떻게 운영되고 있으며 또한 조직이 제시한 사회적 성과를 달성하였는지 등 조직 활동에 대한 다양한 정보공개 등 보다 포괄적인 차원에서 논의되어야 한다(Rodriguez, 2012). 이와 함께 투명성이 조직 활동과 관련된 정보공개라는 차원뿐만 아니라, 사회적 책임성을 실현하기 위한 전제조건으로서 비영리조직들이 이러한 정보를 얼마나 체계적으로 그리고 적극적으로 공개하고 있으며, 조직 활동에 대한 다양한 이해관계자와의 의사소통에 노력을 기울이고 있는지, 이들이 제시하는 구체적인 의견이나 피드백에 어느 정도나 반응하고 수용하는지와 관련된다(Saxton & Guo, 2012).

한국사회에서 비영리조직의 투명성의 중요성이 학문적으로 뿐만 아니라 실천적으로도 지적되어 왔지만, 비영리조직에게 요구되는 투명성에 대한 경험적 논의의 부족으로 실질적으로 비영리조직이 얼마나 투명한지, 투명성 강화를 위해 무엇을 하는지, 또한 조직의 특성에 따라 투명성의 수준은 다른지 등에 대한 기본적인 정보조차 매우 제한되어 있다. 따라서 한국사회 비영리조직의 투명성에 대한 요구가 모금활동과 관련하여 현장에 어떻게 실천되고 있는지에 대해서 좀 더 구체적으로 논의할 필요가 있다.

비영리조직의 투명성에 대한 실천현장에서의 관심은 몇 가지 중요한 이슈들에 초점을 둔다. 우선 비영리조직과 모금실무자들은 투명성이 조직의 재정적 성과, 즉 모금액과 실질적으로 관련이 있는가에 대해 관심을 지닌다. 일반적으로 실천현장에서 개별 비영리조직의 투명성은 모금활동과 성과에 영향을 미칠 것이라고 인식되어 왔으며, 일반 시민 등 잠재적 기부자들 역시 조직의 투명성이 그 조직에 대한 기부여부를 결정하는데 중요하게 고려된다고 지적한다.

다른 한편으로 비영리조직의 투명성과 조직의 지배구조, 즉 실질적으로 조직의 운영을 담당하는 조직의 최고관리자와 최고의사결정기구로서 이사회의 특성이 관련이 있는지에 대해 지속적으로 문제가 제기되어 왔다. 일반적으로 비영리조직의 운영이나 성과의 달성에 있어서 조직의 지배구조 또는 리더십은 중요하다고 인식된다(Chait, Holland, and Taylor, 1991; Herman and Renz, 2000). 리더십이 어떻게 구성되어 있으며, 어떤 역할을 수행하는가에 따라 실질적으로 조직의 운영방식 등은 달라질 수 있다. 이들 리더십이 다양한 이해관계를 대변할 수 있어야 하며, 또한 외부환경으로부터 주요한 자원을 동원하여 활용하기 때문에 조직활동과 관련된 의사결정이 얼마나 투명하고 공개적이냐는 일반 시민들, 즉 재정지원주체의 관심을 끌어왔다. 이러한 이

유 때문에 조직의 다양한 정보공개 또는 다양한 이해관계자와의 상호작용을 전제로 하는 투명성의 정도에 영향을 미칠 수 있다고 지적된다. 그러나 한국사회 비영리조직의 리더십에 관한 연구들은 실질적으로 일반적인 조직성과와 리더십간 관계가 유의미하지 않다는 분석결과를 제시해왔으며(노연희, 2003; 정구현, 2003), 이러한 결과에 대해 이사회 또는 최고관리자들이 비영리조직 내에서 제대로 역할을 수행하지 못하여 그 영향력이 제한되어 있기 때문이라고 해석하기도 한다.

더구나 비영리부문과 공공 및 영리부문 등 다른 부문과의 경계가 모호해질 뿐만 아니라, 비영리조직의 활동에 있어서 영리부문에서와 같은 전문적 조직관리 기술이나 효율성에 초점을 둔 조직문화를 강조하는 것이 일반화 되고 있다. 이러한 상황에서 점차 비영리조직은 리더십과 관련하여 영리부문에서의 경력을 지닌 최고관리자를 고용하거나 또는 이사회의 구성에 있어서도 기업인을 포함시키기도 한다. 리더십의 중요성을 고려한다면, 부문의 경계를 넘어서는 다양한 경력을 지닌 리더십이 실질적으로 비영리조직의 운영과 투명성 등과 어떤 관계가 있는지에 대해서도 논의해 볼 필요가 있다.

본 연구는 한국사회 비영리조직의 투명성에 대한 경험적 논의가 매우 제한되어 있는 상황을 고려하여 비영리조직의 대표적인 유형으로서 비영리법인을 대상으로 이들 조직의 투명성에 대해 탐색적으로 파악하고자 하였다. 이와 함께 최고관리자와 이사회라는 비영리조직의 리더십의 특성과 역할 수행에 대하여 살펴보고자 한다. 마지막으로 조직의 리더십과 투명성 강화노력이 관련이 있는지를 분석하고자 한다. 이러한 목적을 달성하기 위한 본 연구의 연구문제는 다음과 같다.

첫째, 한국 비영리조직의 최고관리자와 이사회를 포함한 리더십은 어떤 특성을 지니는가? 본 연구는 우선 2017년 기빙코리아의 공익법인 조사의 연장선상에서 한국 공익법인의 지배구조의 특성에 대해 살펴보았다. 최고관리자와 이사회의 특성이 전반적인 조직운영과 어떤 관련성을 지니는지를 탐색적으로 논의하였다. 특히 최고관리자의 전문성이나 경력이 어떤 특성을 보이는지, 그리고 이사회의 구성과 의사결정은 어떻게 이루어지는지에 초점을 두고 논의하였다.

둘째, 한국 비영리조직은 얼마나 투명한가? 본 연구는 투명성을 윤리규정의 실행, 정보공개의 정도, 정보공개수단의 활용정도, 상호작용 수단의 활용정도 및 이해관계자에 대한 반응성의 정도라는 측면에서 한국의 비영리조직이 투명성 수준을 분석하였

다. 또한 이러한 투명성 수준이 모금성과 관련이 있는지를 분석하였다.

셋째, 한국 비영리조직의 리더십은 조직투명성의 강화노력과 관계가 있는가? 마지막으로 본 연구는 조직의 리더십의 특성과 투명성간의 관계에 대해 탐색적으로 살펴 보았다. 즉 최고관리자의 전문적 경력이나 활동수행정도 그리고 이사회 구성원의 특성과 활동수행정도 등이 투명성과 관련이 있는지를 논의하였다.

II. 연구대상 및 연구방법

1. 연구대상

본 연구는 기본적으로 한국사회 비영리조직의 운영현황에 대한 실태조사로 2017년 기빙코리아 공익법인실태조사와 동일한 표집틀과 표집방식을 활용하여 공익법인을 표집하였다. 우선 2017년 기준으로 국세청 공시자료를 제출한 공익법인명단을 표집틀로 하여 이들 중 사회복지사업법(07), 문화예술진흥법(09), 기타법률(99: 주로 민법에 기반을 둔)에 기반 하여 설립되고 기부금 수입이 있는 공익법인을 대상으로 하였다. 그러나 법인의 성격과 운영에 차이가 있다고 판단되는 직능단체와 사회복지사업법에 근거하여 설립된 법인 중 어린이집과 같은 시설운영법인 그리고 종교단체나 직업전문학교를 제외하고, 3,707개의 조직을 대상으로 2019년 6월 11일부터 21일까지 조사를 실시하였다.

본 연구의 조사대상은 기본적으로 공익법인이지만, 조직의 일반적 특성과 리더십 및 투명성 노력에 대한 조사를 실시하기 위해 각 조직의 운영상황을 파악할 수 있는 관리자 또는 실무자 1인이 응답하도록 하였다. 설문조사는 기본적으로 공익법인의 대표 이메일을 통하여 온라인으로 이루어졌으며, 전체 조사대상자 중 응답을 한 275개 공익법인의 응답내용을 분석에 활용하였다.

최종 275개 비영리조직에서 응답한 종사자의 인구통계학적 특성은 다음 <표 1>과 같다. 연령은 평균 40세 정도, 근무기간은 평균 6년 이상이었으며, 직급은 일선실무자

48.4%, 중간관리자가 41.1%이었다. 최고관리자도 약 10%정도 참여하였다. 여성응답자가 많았으며, 학력은 90% 이상이 학사와 석사학위 이하 소지자였다.

표 1. 설문응답자의 인구통계학적 특성

구분		2019 기빙코리아 (N = 275)	
		빈도	%
성별	여성	170	61.8
	남성	105	38.2
학력	고등학교 졸업 이하	12	4.4
	학사학위 이하	179	65.1
	석사학위 이하	74	26.9
	박사학위 이하	10	3.6
직위	최고관리자	27	9.8
	중간관리자	113	41.1
	일선 실무자	133	48.4
	기타	2	0.7
		평균	표준편차
연령		40.48세	8.88
근무기간		77.4개월 (중간값55개월)	71.85

2. 측정도구

본 연구는 비영리조직의 조직특성 및 운영현황, 리더십 현황을 조사하기 위하여 기본적으로 2017년에 이미 수행된 기빙코리아의 문항을 활용하였다. 이와 함께 비영리조직의 투명성 현황과 최고관리자와 이사회를 포함한 리더십의 보다 상세한 특성을 보여주는 항목을 추가적으로 포함하였다.

투명성은 비영리조직이 투명성을 강화하기 위한 노력의 정도로 측정하였는데, 구체적으로 조직운영, 조직성과 및 재정정보를 포함한 정보공개수준, 정보공개수단의 활용정도, 이해관계자와의 상호작용 수단의 활용정도, 이해관계자에 대한 반응성 및 윤리규정의 실행정도로 구성하였다. 일반적으로 비영리조직의 투명성은 정보공개수준으로 측정되는데, 본 연구에서는 Rodriguez(2012)가 공개하는 정보의 항목을 기반으로 한국적 상황에 맞도록 일부 내용을 수정하여 활용하였다. 또한 Saxton & Guo(2011)은 비영리조직의 투명성은 단순히 정보공개의 수준이 아니라, 조직과 관련된 정보를 얼마나 적극적으로 공개하는지 그리고 다양한 이해관계자와 상호작용을 어느 정도로 적극적으로 하는지와 이해관계자와의 요구에 조직이 얼마나 적극적으로 반응하는지를 고려할 필요가 있다고 지적한다. 따라서 본 연구는 정보공개수준뿐만 아니라 공개되는 정보를 얼마나 다양한 수단을 활용하여 이해관계자에 제공하는지, 이해관계자와의 상호작용을 위한 수단을 어느 정도나 활용하는지, 이해관계자에 대한 반응수단이 어느 정도나 체계화 되어 있는지를 측정하였다. 윤리규정의 실행정도는 상징적으로 윤리규정을 제정하는 것뿐만 아니라, 실질적으로 외부에 공개하는지, 이러한 규정을 조직운영에 실제로 활용할 수 있도록 조직구성원을 교육하고, 실행여부를 모니터링 하는지 등을 포괄하여 측정하였다.

표 2. 조사항목

조사내용	조사항목
조직투명성전략	• 윤리규정의 실행정도 (4개 항목) • 재정/운영/성과 관련 정보공개정도 (14개항목) • 정보공개 수단 활용도 (7개 항목) • 이해관계자와의 상호작용 수단 활용도 (7개 항목) • 이해관계자에 대한 반응성 (7개 항목)
조직투명성 특성	• 전반적 투명성의 정도 인식 (9개 항목) • 투명성 관련 규정 활용 여부 • 투명성 강화 및 저해요인 • 투명성관련 법률 효과성 • 조직활동의 어려움

조직 리더십 특성	최고 관리자	• 이전 경력, 전문분야 • 역할수행정도: 내부지향적활동(4개 항목), 외부지향적 활동(5개 항목)
	이사회	• 구성원 수, 구성의 다양성 • 역할 수행정도: 내부지향적 활동(4개 항목), 외부지향적 활동(5개 항목)
	의사결정 민주성	• 규정정비 정도, 규정준수정도 • 의사결정 참여도, 직위의 고른 분포 • 내부의사결정의 빈도 • 내부의사결정주체의 다양성

비영리조직의 투명성 수준에 대한 조직구성원의 인식을 측정하기 위하여 미국 Association of Fundraising Professionals(AFP) ethics assessment inventory의 투명성 관련 문항을 윤민화 · 이민영(2015)이 일부 수정한 것을 활용하였다. 투명성에 대한 전반적인 인식은 조직의 내부구성원이 조직이 투명성을 강화하기 위한 실질적인 노력에 기반하여 투명성에 대해 인식하고 있는지를 살펴보기 위해 측정하였다.

본 연구는 비영리조직의 투명성에 영향을 미칠 수 있는 요인으로서 최고관리자 및 이사회의 리더십의 특성에 대한 항목을 포함한다. 리더십에 관련된 항목은 최고관리자의 경력 및 역할, 이사회의 크기 및 구성, 이사회의 역할 등에 관한 내용으로 구성된다. 최고관리자와 이사회의 역할수행과 관련된 항목들은 2017년 기빙코리아 조사의 일부분항과 Stanford Graduate School of Business Center for social innovation이 실시한 “STANFORD SURVEY ON LEADERSHIP AND MANAGEMENT IN THE NONPROFIT SECTOR”의 전략적 리더십에 관한 일부 문항을 수정하여 구성하였다. 본 연구의 구체적인 조사내용과 조사항목은 <표 2>과 같이 구성되었다.

조직의 리더십 특성 항목 중 의사결정방식의 민주성을 측정하기 위하여, 2012년 보건사회연구원의 비영리법인 제도의 개선방안에 관한 연구에서 개발한 지표를 활용하였다. 비영리조직의 민주성은 조직내부의 민주적 의사결정 정도를 의미하는 것으로, 비영리조직의 투명성과 책무성을 높이려는 리더십의 설명변인으로 활용되고 있다(주

성수, 2016). 비영리법인의 의사결정 민주성은 의사결정을 위한 내부규정이 존재하는지(규정정비정도), 이를 얼마나 준수하는지(규정준수촉진), 의사결정과 관련되어 실무자들이 얼마나 참여하는지(의사결정과정의 개방성(참여도)), 의사결정 구조에 직위가 고르게 분포되어 있는지(직위의 고른 분포), 의사결정을 위한 모임이 얼마나 자주 이뤄지는지(의사결정활동의 적극성(빈도)), 내부 의사결정주체의 다양성(논의와 안건에 다양한 이해관계자가 주도하고 있는지)을 측정지표로 하였다. 본 연구에서는 리더십과 투명성을 위해 조사한 문항들을 재구성하여 비영리조직 의사결정방식의 민주성을 측정하는데 활용하였다.

본 연구는 공익법인의 투명성의 수준과 리더십의 특성과 함께 조직나이, 조직유형, 조직의 소재지 등 기본적인 조직특성과 총수입이나 기부금액 등과 관련된 재정관련 특성을 조사하였다. 이러한 조직특성관련 자료는 각 법인의 2018년 국세청 공시자료를 기반으로 한국 가이드스타가 제공하는 정보를 활용하였다. 이외에 국세청 공시자료를 통해 확보하기 어려운 자료는 설문조사를 통해 수집하였다.

III. 비영리조직의 특성: 2017년 조사와 비교

아름다운재단 기빙코리아 조사가 비영리조직의 실태를 진단하고 점검하는 목적을 위해 격년으로 정기 조사를 실시하는 바, 한국 비영리조직의 기본적 특성을 2017년 조사와 2019년 조사를 비교하여 살펴보았다. 2017년 기빙코리아에서는 312개 비영리조직이 분석되었으며, 2019년 기빙코리아 조사에는 총 275개의 비영리조직이 조사에 최종 분석대상이었다.

1. 비영리조직의 일반 특성

2019년 기빙코리아 조사에 참여한 275개 비영리조직 중 100개(36.4%)가 사회복지를 주된 사업 유형이라고 보고하였다. <표 3>을 보면 학술과 장학사업 유형이 24.4%, 친목 등 기타 사업 유형이 28%를 차지하였다. 대부분의 비영리조직은 복수의 사업유형을 가지고 있기 때문에 중복응답으로 물었을 때, 46.5%는 사회복지, 34.5%는 학술 및 장학, 33.8%가 교육 사업을 하고 있다고 보고하였다. 2017년 기빙코리아 조사에서는 전체 312개 조직이 참여하였으며, 42%가 교육사업, 37.9%가 사회복지사업, 35.7%가 학술 및 장학 사업이었다. 2019와 2017 기빙코리아 조사 결과를 비교해보면, 전반적으로 한국 비영리조직은 사회복지사업, 교육사업, 학술 및 장학사업을 상대적으로 많이 수행하는 것으로 알 수 있다.

표 3. 비영리조직의 사업유형

구분 (N= 275)	2019(주된 사업유형)		2019 vs 2017	
	빈도	비율 (%)	2019 중복응답율(%)	2017 중복응답율(%)
교육	14	5.1	33.8	42.0
문화	15	5.5	15.3	17.6
사회복지	100	36.4	46.5	37.9
의료	2	0.7	15.6	13.5
학술,장학	67	24.4	34.5	35.7
기타 ¹⁾	77	28	25.7	44.8

<표 4>에서 비영리조직의 70%이상이 서울경인지역에 위치하고 있었다. 2019년 조사된 비영리조직의 소재지는 161개(58.8%)는 서울에 있었고, 38개(13.8%)는 경인지역, 그 외 75개(27.4%)는 기타 지역에 소재지가 있는 것으로 나타났다.

1) 비영리조직 사업유형 중 '기타'는 국제협력, 통일, 사회적 경제, 협의체, 봉사, 건설업 등이었다.

표 4. 비영리조직의 소재지

구분	2019	
	빈도	비율 (%)
서울	161	58.8
경기/인천	38	13.8
기타	75	27.4
N	274	100

〈표 5〉에서 이번 조사에서 비영리조직의 설립주체는 민간이 187개로 68%로 가장 많았으며 기업과 기업오너가 설립한 경우가 17.4%이었다. 2017년 조사결과와 유사한 경향을 보였다. 다만, 2019년 조사에서는 설립주체로 ‘정부’를 별도 항목으로 조사하였다. 이는 설립기간과 교차에서 살펴보았을 때 2000년대 이후 정부가 설립한 비영리조직이 증가하고 있는 경향을 반영하기 위함 이었다. 2017년 조사에서는 기타에 속해 비중이 작았던 (중앙 및 지방) 정부가 설립한 비영리조직이 2019년 조사에서는 10%이상으로 나타났다.

표 5. 비영리조직의 설립주체

구분	2019		2017	
	빈도	비율 (%)	빈도	비율 (%)
민간 (기업제외)	187	68	224	71.79
기업	24	8.7	37	11.86
기업오너	24	8.7	30	9.62
정부	30	10.9	—	—
기타	10	3.6	21	6.73
N	275	100	312	100

〈표 6〉에서 비영리조직의 법적 단체 유형을 살펴보았다. 2017년 조사에서는 재단법인이 50%이상, 사단법인이 약 37%이었던 데 비해, 2019년 조사에서는 사단법인이 161개 58.5%로 과반수이상 차지하였다. 재단법인이 90개 32.7%으로 조사되어, 이전 조사에 비해 사단법인 비중이 더 많았고, 재단법인 비중이 더 적은 것으로 나타났다.

표 6. 비영리조직의 단체 유형

구분	2019		2017	
	빈도	비율 (%)	빈도	비율 (%)
사단법인	161	58.5	112	36.96
재단법인	90	32.7	159	52.48
인가단체	4	1.5	5	1.65
기타	20	7.3	27	8.91
계	275	100	303	100

2. 비영리조직의 운영 특성

2019년 조사된 비영리조직의 평균 조직나이는 16.68년이였다. 최소 2017년 설립된 2년 된 신생 조직부터 1946년 설립된 73년된 조직까지 분포되어 있었다. 최빈값은 2005년, 중간값은 2006년 설립된 조직으로 나타났다. 〈표 7〉에서 보면 설립기간은 2017년 조사와 크게 차이는 없었다.

표 7. 비영리조직의 설립기간

구분	2019				2017			
	평균	최소	최대	표준편차	평균	최소	최대	표준편차
설립연도	2002년	2017년	1946년	13.16년	2000년	2015년	1948년	12.75년
*조직나이	16.68년	2년	73년	13.16년				

〈표 8〉에서는 비영리조직의 직원 규모와 특성을 살펴보았다. 정규직은 평균 20명 정도, 비정규직은 전체 직원의 20%정도로 평균 5명이 조금 넘었다. 평균 근속년수는 5.7년이었으며, 평균직원 연봉은 2400만원 수준이었다. 2017년 조사와 비교해볼 때, 직원수는 10명정도 많게, 급여도 약 100만원 늘어 난 것으로 나타났다. 2019년에 비영리조직 상근자수가 늘어나 보이는 것은 표집의 영향을 받은 것으로 보인다. 중간값은 총 상근직원수 5명이이었다.

표 8. 비영리조직의 직원 규모

구분	2019		2017	
	평균	표준편차	평균	표준편차
총상근 직원수	25.87명	95.53명	14.94명	54.07명
-정규직	20.76명	74.55명		
-비정규직	5.11명	26.69명		
직원연봉	2417.22만원	1582.23만원	2300.34만원	1610.68만원
근속연수	5.72년	4.60년	-	-
	N=275		N=312	

3. 비영리조직의 재정 특성

비영리조직의 재정 특성은 총 자산, 총 수입, 고유목적사업비 지출비용, 기부금 규모를 살펴보았다. <표 9>를 보면, 비영리조직의 총자산은 평균 116억원 정도였으며, 총수입은 28억7천만원 정도, 이중 고유목적사업지출액은 21억5천만원 정도로 나타났다. 기부금은 평균 11억6천만원이었다. 중간값은 35억3천만원 수준이었다. 이와 비교하여 2017년에는 총자산은 154억 수준의 총 자산에, 51억5천만원 정도의 수입, 지출은 48억6천만원 수준이었다. 기부금도 40억 수준으로 다소 높았다.

표 9. 비영리조직의 재정 규모

(단위 : 만원)

구분	2019			2017		
	평균	최대값	표준편차	평균	최대값	표준편차
총자산가액	1,160,011	60,000,000	4,437,000	1,546,489	61,700,000	6,021,003
총수입	287,451	49,200,000 (최소값: 1,815,700)	571,159	515,475	57,900,000	3,600,197
기부금	116,458 (중간값: 353,687)	4,763,570	335,780	408,621	51,300,000	3,580,813
고유목적 사업지출액	215,653 (고유목적사업: 필요경비)	4,849,417	469,808	486,738 (매출액개념)	67,600,000	4,166,651
	N=275			N=312		

이에 다음 <표 10>에서 단체유형별로 재정특성이 어떠한지 살펴보았다. 2019년에는 자산 규모가 큰 사단법인과 인가단체/기타 단체들의 참여가 두드러졌고, 상대적으로 재단법인의 규모는 크지 않았다. 총수입, 지출액, 기부금에서는 사단법인과 재단법인의 유형별 차이가 드러나지는 않았고, 2017년 조사된 비영리조직에 비해서 자산규모는 비슷하지만 연간 재정 활동규모는 상대적으로 적은 기관들이 참여한 것으로 보인다.

표 10. 비영리조직 단체유형별 재정 규모

구분	2019(N=275)	
	평균	표준편차
총자산가액	1,160,011만원	4,437,000만원
사단법인(161)	1,554,972만원	5,018,853만원
재단법인(90)	186,284만원	418,661만원
인가단체/기타(24)	2,161,436만원*	7,263,382만원
총수입	287,451만원	571,159만원
사단법인(161)	299,258만원	484,593만원
재단법인(90)	239,142만원	584,162만원
인가단체/기타(24)	389,397만원	954,605만원
기부금	116,458만원 (중간값:353,687만원)	335,780만원
사단법인(161)	120,544만원	229,161만원
재단법인(90)	125,547만원	500,482만원
인가단체/기타(24)	54,964만원	64,866만원
고유목적사업지출액 (필요경비)	215,653만원	469,808만원
사단법인(161)	203,998만원	355,755만원
재단법인(90)	202,894만원	546,478만원
인가단체/기타(24)	341,684만원	758,452만원

4. 비영리조직의 기부금 특성

2019년 조사된 비영리조직의 기부금 특성을 살펴본 결과, <표 11>을 보면 평균 11억 6천만원 중 약 35%는 기업단체 기부금이었고, 약 29%는 개인기부금이 차지하였다. 법적으로 신고하여 실시한 모금활동의 법률모금액은 18%, 모금단체지원금이 5%를 약간 상회하고, 기부물품도 2%이상 차지하는 것으로 나타났다. 행사모금액은 1%미만으로 가장 낮은 비율을 보였다.

표 11. 비영리조직의 기부금 구성

2019	평균(만원)	표준 편차(만원)	비율(%)
기부금_소계	116,458	335,780	
법률모금액	13,530	44,537	18.13
개인기부금	41,481	206,047	29.14
행사모금액	397	2,213	0.56
기업단체기부금	45,404	140,601	35.04
모금단체재단지원금	6,693	36,046	5.35
기타기부금	3,831	18,297	9.51
기부물품	5,122	33,528	2.27

다음 <표 12>에서 비영리조직의 모금성과를 살펴보기 위해 조직의 활동 규모를 고려한 기부금이 차지하는 비율을 계산하였다. 모금성과를 총 수입 대비 총 기부금의 비율로 보았을 때 평균 52.09%로 나타났다. 총기부금 중 개인기부금의 비율은 25.65%이었다. 개인기부금과 행사기부금을 합한 평균은 약 4억2천만원 정도였고, 총 기부금에서 29.7%정도 차지하였다.

표 12. 비영리조직의 모금성과

구분	2019 (N=275)	
	평균	표준편차
모금성과 (총기부금/총수입)	52.09%	39.88
개인기부금/총기부금	25.65%	35.37
개인기부+행사기부	41,878만원	206,054만원
(개인기부+행사기부)/총기부금	29.70%	36.47

제 2 부 한국 비영리조직의 리더십

비영리조직의 최고관리자와 이사회는 비영리조직의 리더십의 성격을 규정짓는 핵심적 두 주체이다. 2부에서는 한국의 비영리조직의 최고관리자와 이사회에의 특성과 역할을 탐색해보고 비영리조직의 리더십을 설명하는 민주적인 의사결정방식과 모금성공에 어떠한 관련성이 있는지 분석결과를 제시한다.

I. 한국 비영리조직의 최고관리자

1. 한국 비영리조직의 최고관리자는 누구인가?

2019 기빙코리아 조사에서 한국 비영리조직의 최고관리자는 어떤 특성을 가지고 있는지 성별, 학력, 근무기간, 연령 및 임용전 지위와 이전 경력 등을 살펴보았다.

표 13. 최고관리자의 일반적 특성

구분		2019 (N = 275)	
		빈도	%
성별	여성	70	25.5
	남성	205	74.5
학력	고등학교 졸업 이하	12	4.4
	학사학위 이하	97	35.3
	석사학위 이하	102	37.1
	박사학위 이하	64	23.3

	평균	표준편차
연령	57.31세 (최소 29세 ~ 최대 98세)	10.98세
근무기간	98.88개월 (약 8.24년)	101.89개월

〈표 13〉에서 보면 275개 비영리조직 중 70개 25.5%는 여성 최고관리자였으며, 74.5%는 남성 최고관리자로 여성최고관리자가 약 1/3정도 차지하는 것으로 나타났다. 최고관리자의 학력 중 72%이상이 학사와 석사학위과정 이상이었으며, 박사학위 과정이상도 23.3%였다. 연령은 평균 57세정도 였으며, 29세의 최고관리자에서부터 98세까지 분포하였다. 평균 근무기간은 약 8년 정도인 것으로 나타났다. 비영리조직의 최고관리자가 상근직이거나 임기제의 경우 연임하는 경우가 많은 점을 반영한 것이라 볼 수 있다.

표 14. 최고관리자의 성별에 따른 연령 및 근무기간의 차이

	최고관리자의 성별	N	평균	표준편차	t-test 유의도값
최고관리자 연령	여성	70	52.90세	9.68	0.000
	남성	205	58.81세	11.01	
최고관리자 근무기간(월)	여성	70	107.44개월	85.91	0.416
	남성	205	95.96개월	106.84	

〈표 14〉에서 최고관리자의 성별에 따른 연령과 근무기간의 차이를 살펴보았다. 연령은 여성 최고관리자가 남성에 비해 유의미하게 젊은 것으로 나타났다. 근무기간에는 여성이 평균기간이 1년정도 길었지만 여성과 남성간 통계적인 차이를 확인할 수 없었다.

표 15. 최고관리자의 임용 이전 지위와 이전경력

구분		2019 (N = 275)	
		빈도	%
임용 이전 지위	우리 조직의 설립자	34	12.4
	영리부문(기업)의 임원급 이상	44	16.0
	영리부문(기업)의 실무자	31	11.3
	다른 비영리조직의 임원급 이상	35	12.7
	다른 비영리조직의 실무자	33	12.0
	우리 기관의 실무자	38	13.8
	공공부문 관리자	28	10.2
	기타	32	11.6
이전경력 (중복)	영리부문 있음	130 / 평균17.26년	47.3
	비영리부문 있음	125 / 평균13.74년	45.5
	공공부문 있음	57 / 평균19.63년	20.7
	기타	20 / 평균15.15년	7.3

〈표 15〉에서는 최고관리자가 현 조직에 들어오기 전에 어떠한 지위에 있었는지 살펴보고 있다. 275명 중 16%가 영리부문(기업)의 임원급 이상으로 가장 많은 비율을 나타냈다. 외부에서 영입한 경우, 영리부문에서 임용된 경우가 27.3%로 가장 많은 것으로 나타났다. 다음으로 비영리조직은 24.7%, 공공부문 관리자 출신도 10%이상이었다. 반면에, 내부에서 임용된 경우를 보면, 현 기관의 설립자이거나 실무자에서 승진한 경우도 각각 12.4%, 13.8%로 나타났다. 한국 비영리조직의 최고관리자는 다양한 경로를 통해서 고루 진입한다는 것을 알 수 있다.

이에 이전 경력을 영리, 비영리, 공공 부문으로 압축하여 살펴보고 있다. 영리부문 경력이 있는 경우 47.3%로 가장 많았으며, 이들의 평균 경력은 17년 이상이었다. 비영리부문 경력이 있는 경우는 45.5%였고 기간은 13년이 넘었다. 공공부문 경력이 있는 경우는 20.7%로 평균 19년 이상이었다.

2. 최고관리자의 전문성은 이전의 경력과 관련이 있는가?

비영리조직의 최고관리자는 어떤 업무에 전문성이 있는지 먼저 분석하였다. <표 16>을 보면 전문성이 가장 많은 업무로 ‘기획’업무가 30.9%로 나타났다. 그다음으로 ‘재무회계’업무에 전문성이 있다고 한 경우가 15.6%, ‘홍보와 마케팅’업무가 다음으로 10%를 약간 넘었다. 그다음으로 연구개발, 인사총무, 법무관리 업무 순으로 나타났다.

표 16. 최고관리자의 전문성

구분		2019 (N = 275)	
		빈도	%
최고관리자의 주요 전문성	홍보와 마케팅	29	10.5
	재무회계	43	15.6
	기획	85	30.9
	인사총무	19	6.9
	연구개발	22	8.0
	법무관리	11	4.0
	기타	66	24.0
	총계	275	100.0

이와 같은 최고관리자의 전문성은 임용되기 이전의 경력과 관련이 있는지 보았다. 특히 영리부문 경력자와 비영리부문 경력자 간의 전문성 차이가 나타나는지 분석한 결과, <표 17>에서 최고관리자의 주요전문성은 영리부문 경력자인 경우와 관계가 있었다. 영리부문 경력이 있는 경우에 ‘재무회계’와 ‘홍보와 마케팅’업무에 유의미하게 전문성이 높은 것으로 나타났다. 상대적으로 영리부문경력이 없다고 한 경우에 ‘인사총무’와 ‘연구개발’업무에 전문성이 있다는 빈도가 높게 나타났다. 앞의 <표 16>에서 가장 전문성이 높다고 하였던 ‘기획’업무는 영리경력 유무와는 차이를 보이지 않았다.

표 17. 최고관리자의 이전 경력과 전문성

		영리부문 경력		총계
		아니오	예	
최고관리자의 주요 전문성	홍보와 마케팅	9	20	29
	재무회계	15	28	43
	기획	43	42	85
	인사총무	13	6	19
최고관리자의 주요 전문성	연구개발	15	7	22
	법무관리	6	5	11
	기타	44	22	66
총계		145	130	275
교차분석 결과		$\chi^2 = 20.269$	$p = .002$	

비영리조직에 영리부문 경력이 있는 최고관리자의 진입은 조직 설립기간과 관련이 있을지 분석한 결과, 최근 설립된 비영리조직일수록 영리부문 경력자가 최고관리자로 임용되는 경우가 많은 것으로 나타났다. <표 18>를 보면 통계적으로 엄격히 유의도가 높지 않았지만, 영리부문경력자가 최고관리자인 조직의 나이는 평균 15년 정도였고, 영리부문경력이 없는 최고관리자가 있는 조직의 나이는 평균 18년으로 상대적으로 젊은 조직들에 영리부문경력 최고관리자가 많은 것을 알 수 있다. 2000년 전후로 설립된 조직들의 경우를 살펴본 결과, 2000년 이후 설립된 조직에서 영리부문 경력자의 비중이 이전에 비해 유의미하게 높았다.

표 18. 조직의 설립기간과 최고관리자의 이전 경력

	최고관리자 이전 경력 영리부문	N	년	표준 편차	t-test 유의도값
설립기간 (조직나이)	아니오	145	18.09	14.801	0.057 0.057
	예	130	15.12	10.897	
		영리부문			총계
		아니오		예	
설립시기	2000년 전	54	35	89	
	2000년 후	91	95	186	
총계		145	130	275	
교차분석 결과		$\chi^2 = 3.334$	p=0.045		

영리부문 경력자의 비영리조직 최고관리자로 진입이 증가하고 있는 현상은 비영리 생태계에 영리 리더십의 영향이 커지고 있다는 것으로 분석할 수 있다. 비영리조직의 리더십 변화가 예상되며, 비영리가치와 조직 특성에 이러한 리더십 변화가 어떤 영향을 미칠지 점검이 요구된다.

3. 최고관리자의 특성에 따라 역할수행정도가 다르게 나타나는가?

비영리조직 최고관리자의 역할수행의 적극성을 분석하기 위해서 최고관리자의 역할을 8개로 나누어 살펴보았다. 기관의 전략수립, 기관의 미션과 비전 설정, 인사관리, 예산산 수립과 집행은 내부지향 역할로 보았고, 자원동원활동, 직접 기부, 다양한 이해관계자 대변, 기관 홍보와 마케팅 활동, 지역사회네트워크 활동은 외부지향 역할로 분류하였다. <표 19>을 보면 비영리조직의 최고관리자의 적극성 정도는 4점만점에 3.19점으로 적극성 수준이 높은것으로 나타났다. 내부지향 역할은 평균 3.34점으로 외부지향 활동 3.07점보다 높았다. 내부지향 활동 중에서는 기관의 전략 수립, 미션과

비전 설정 활동에서 적극성이 전체 평균보다 높았다. 외부지향 활동 중에서는 이해관계자 대변 활동과 지역사회네트워크 활동이 전체 평균보다 높았다. 상대적으로 적극성이 낮다고 보고된 활동은 인사관리(채용과 승진), 직접기부, 자원동원(모금)활동 이었다. 이중에서 직접 기부는 가장 낮은 점수를 보여주었는데, 한국 비영리조직의 최고관리자에게 ‘직접기부’가 얼마나 요구되는 활동인지 혹은 법제도적인 제약 조건이 최고관리자의 기부를 방해하는 부분이 없는지 추후 연구로 다뤄질 필요가 있다.

표 19. 최고관리자의 역할수행 적극성과 어려움

연도 구분	2019 (N=275)				
	평균	표준편차	하위항목	평균	표준편차
최고관리자 역할수행정도	3.19 (4점만점)	0.58	매우적극적임(4)~전혀적극적이지않음(1)		
최고관리자 역할: 내부지향	3.34	0.59	기관의 전략수립(방향)	3.48	0.66
			기관의 미션과 비전 설정	3.41	0.71
			인사관리(채용과 승진)	3.14	0.78
			예결산수립 및 집행	3.33	0.66
최고관리자 역할: 외부지향	3.07	0.67	자원동원(모금)활동	3.10	0.86
			직접 기부	2.85	0.95
			다양한 이해관계자 (예: 기부자, 수혜자 등) 대변	3.13	0.79
			기관의 홍보 및 마케팅 활동	3.12	0.80
			지역사회네트워크 활동 (타조직의 이사회, 위원회 및 지역사회 모임 참여 등)	3.12	0.85
			하위항목	빈도	순위
최고관리자 역할: 어려움 갯수	2,24개 (총7개)	2.56	재정지원확보 어려움	36.7%	2
			조직성과평가 어려움	33.5%	4

최고관리자 역할: 어려움 갯수	2,24개 (총7개)	2,56	하위항목	빈도	순위
			조직의 전략수립 어려움	35,6%	3
			조직미션에 대한 이해 어려움	26,5%	6
			조직활동의 전문성 어려움	30,5%	5
			조직관리 역량 어려움	37,1%	1
			이사회와 관계형성 어려움	21,8%	7

다음으로 최고관리자의 역할에서 어려움이 있는지 여부를 살펴보았다. 37%의 응답자가 최고관리자가 조직관리 역량에서 어려움이 있다고 하였다. 다음으로 재정자원 확보의 어려움(36.7%), 조직의 전략수립의 어려움(35.6%), 조직성과평가의 어려움(33.5%)의 순으로 나타났다. 이는 앞서 살펴본 최고관리자의 역할의 적극성과 연결되어 해석된다. 내부지향 역할 중 인사관리에서 적극성 점수가 상대적으로 낮은것은 최고관리자의 역할 어려움 중 조직관리 역량에서 가장 어려움이 큰 것으로 연결된다. 또한 외부지향 역할 중 자원동원(모금)활동의 적극성이 상대적으로 낮았으며, 이는 최고관리자 역할 중 재정자원 확보의 어려움이 큰 것으로 연결된다. 즉 비영리조직 최고관리자에게 조직 관리와 자원동원 역할에서 적극성과 역량이 더욱 요구되고 있다는 것을 알 수 있다.

표 20. 최고관리자의 이전 경력과 역할수행정도 차이

	최고관리자의 비영리부문경력	N	평균	표준 편차	t-test 유의도값
최고관리자역할 수행정도	아니오	150	3,11	,576	0,009
	예	125	3,29	,563	
최고관리자역할: 내부지향	아니오	150	3,26	,598	0,013
	예	125	3,44	,563	
최고관리자역할: 외부지향	아니오	150	2,98	,673	0,023
	예	125	3,17	,665	

	경력비교: 비영리 vs 영리	N	평균	표준 편차	t-test 유의도값
최고관리자역할 수행정도	비영리<영리	107	3.08	.571	0.009
	비영리 >영리	88	3.29	.546	
최고관리자역할: 내부지향	비영리<영리	107	3.25	.590	0.011
	비영리 >영리	88	3.45	.546	
최고관리자역할: 외부지향	비영리<영리	107	2.95	.688	0.027
	비영리 >영리	88	3.16	.655	

이러한 최고관리자의 역할수행의 적극성은 어떤 요인들과 관련이 있을지 탐색해보았다. <표 21>에서 먼저 최고관리자의 이전 경력과 관련이 있는지 살펴보았다. 최고관리자의 전문성에는 ‘영리부문 경력’이 영향을 주었는데, 최고관리자의 적극성에는 ‘비영리부문 경력’이 영향을 주었다. 최고관리자가 비영리부문 경력을 가지고 있을 경우에 전반적인 역할수행의 적극성 정도와 내부 및 외부지향 활동에서도 유의미하게 적극성 점수가 높았다. 영리와 비영리 경력이 복합적인 경우, 좀 더 세밀하게 경력비교를 통해 영리부문 경력이 더 많은 경우와 비영리부문 경력이 더 많은 경우로 나누어 분석하였다. 그 결과에서도 비영리부문 경력이 더 많은 최고관리자의 경우가 역할수행의 적극성이 통계적으로 유의미하게 더 높은 것으로 나타났다.

표 21. 최고관리자 성별과 역할수행정도 차이

	최고관리자의 성별	N	평균	표준 편차	독립표본t-test 유의도
최고관리자역할 수행정도	여성	70	3.36	0.49	0.003
	남성	205	3.13	0.59	
최고관리자역할: 내부지향	여성	70	3.52	0.50	0.003
	남성	205	3.28	0.61	
최고관리자역할: 외부지향	여성	70	3.23	0.58	0.015
	남성	205	3.01	0.70	

		최고관리자 성별		총계
		여성	남성	
최고 관리자의 임용직전 지위	우리 조직의 설립자	6	28	34
	영리부문(기업)의 임원급 이상	5	39	44
	영리부문(기업)의 임원급 이외의 실무자	5	26	31
	다른 비영리조직의 임원급 이상	8	27	35
	다른 비영리조직의 임원급 이외의 실무자	15	18	33
	우리 기관의 임원급 이외의 실무자	21	17	38
	공공부문 관리자	4	24	28
	기타	6	26	32
총계		70	205	275
교차분석 결과		$\chi^2 = 34.591$	$p = .000$	

다음으로 <표 21>에서 최고관리자의 역할수행 적극성이 성별과 관련이 있는지 살펴 보았다. 여성 최고관리자가 남성에 비해 전반적인 역할수행 적극성 정도와 내부 및 외부지향 활동에서도 유의미하게 높은 점수를 보였다. 여성 최고관리자가 남성에 비해 더 적극적으로 역할을 수행하는 것으로 나타난 이유를 탐색하는 과정에서 최고관리자 임용직전 지위와 성별의 관련성을 발견하였다. 여성 최고관리자 30%가 임용 직전에 ‘우리 기관의 실무자’였으며, 21.5%가 ‘다른 비영리조직의 실무자’, 11.5%가 ‘다른 비영리조직의 임원급 이상’이었다. 반면 남성들은 영리부문 경력자 혹은 공공부문 관리자에서 임용된 경우가 많았다. 즉 여성 최고관리자의 과반수이상은 임용직전 비영리조직에서 활동하였던 바, 앞서 분석한 비영리부문 경력 최고관리자의 역할 수행적극성이 높았던 것과 연결되는 결과라 하겠다. 비영리조직에서 성장한 여성 최고관리자의 적극성이 두드러진다는 것은 인상적인 결과이다. 덧붙여 비영리조직 중에서도 ‘우리 기관의 임원급이외의 실무자’에서 승진한 경우가 여성 최고관리자에게 유의미하게 더 많은 것으로 나타난 점도 주목해야 할 결과이다.

II. 한국 비영리조직의 이사회 특성

1. 한국 비영리조직의 이사회에 누가 참여하는가?

한국 비영리조직의 98.9%가 이사회를 구성하고 있었다. <표 22>에서 보면, 전체 이사회 구성인원의 평균은 약 12명이었으며, 이 중 등기이사수는 평균 8명정도 였으나 25.4%의 조직에서 5명으로 구성하고 있었다. 감사는 78.7%의 조직에서 2명을 두고 있었으며 비등기이사는 80%의 조직에서 0명이었으나 평균은 약 2명인 것으로 나타났다.

표 22. 이사회 구성 현황

구분	2019			
	빈도		비율 (%)	
있음	272		98.9	
없음	3		1.1	
계	275		100	

	2019			
	평균	최대값	중간값	표준편차
등기이사 수	7.97	35	7	4.02
비등기이사수	1.98	95	0	7.27
감사수	1.88	10	2	0.74
합계	11.83	112	10	8.24
	n=272			100

*최소값 =0,
등기이사 최빈값=5, (69곳 25.4%),
비등기이사최빈값= 0 (218곳, 80.1%),
감사 최빈값= 2 (214곳, 78.7%)

본 연구에서는 한국 비영리조직 이사회에 얼마나 다양한 이해관계자가 참여하는지 살펴보았다. <표 23>에서 보면 전체적으로 2,3개 유형이 이사로 참여하는 것으로 나타났다. 가장 많은 비율을 차지한 유형은 전문가(변호사, 의사, 교수, 회계사 등)로 83.8%의 조직에서 이사로 활동하고 있다. 다음으로는 기업인이 68.8%, 기부자 또는 회원 대표가 51.5%였다. 기관설립자도 43.4% 조직에서 이사로 참여하였으며, 최고관리자가 이사로 활동하는 경우도 54.9%(151개)로 나타났다. 반대로 수혜자(서비스이용자 또는 대상자) 대표는 40개 조직에서만 이사회에 참여하고 있었으며, 자원봉사자 대표는 31개 조직(11.4%)에서 이사에 포함되어 있어 가장 비율이 낮았다. 특수관계인이 이사인 경우도 다소 낮았는데 이는 법제도적으로 제한을 두고 있는 것이 영향을 준 것으로 판단된다.

표 23. 이사회 구성의 다양성

구분	있음		없음	
	빈도	비율 (%)	빈도	비율 (%)
기부자 또는 회원대표	140	51.5	132	48.5
수혜자(서비스이용자 또는 대상자)대표	40	14.7	232	85.3
자원봉사자 대표	31	11.4	241	88.6
전문가 (변호사, 의사, 교수, 회계사 등)	228	83.8	44	16.2
기업인	187	68.8	85	31.3
특수관계인 (설립자 또는 이사의 친인척 등)	73	26.8	199	73.2
기관설립자	118	43.4	154	56.6
기타	12	4.4	260	95.6
	평균	최대값	최소값	표준편차
이사회구성: 다양성 갯수	2,30개	5	0	1.16

이러한 이사회 구성의 다양성은 최근 설립된 조직에서 더 다양하게 나타나는지 이사회 구성의 다양성과 관련된 요인들이 무엇인지 살펴보았다. 전반적으로 최근 설립

된 조직일수록 이사회 구성은 다양한 것으로 나타났다. <표 24>에서 2000년전후 설립된 조직들간 비교를 해본 결과, 2000년 이후 설립된 비영리조직들에서 ‘기부자 또는 회원 대표’, ‘전문가’, ‘기업인’, ‘기관설립자’와 ‘최고관리자’의 이사 참여율이 2000년이 전 설립조직에 비해서 유의미하게 많은 것으로 나타났다. 수혜자나 자원봉사자의 이사회 참여비율은 조직 설립기간과 관련이 없었다.

표 24. 비영리조직 설립시기에 따른 이사회 구성의 다양성

이사회 구성		기부자 또는 회원 대표		전문가(변호사, 의사, 교수, 회계사 등)		기업인		기관설립자		※ 최고관리자		
		아니오	예	아니오	예	아니오	예	아니오	예	아니오	이사	이사장
설립 시기	2000년 전	55	32	21	66	39	48	63	24	40	11	34
	2000년 후	77	108	23	162	46	139	91	94	75	53	53
총계		132	140	44	228	85	187	154	118	115	64	87
교차분석 결과		$\chi^2=11.049$	$p=0.001$	$\chi^2=5.979$	$p=0.014$	$\chi^2=10.976$	$p=0.001$	$\chi^2=12.994$	$p=0.000$	$\chi^2=8.873$	$p=0.012$	

2. 이사회의 구성에 따라 모금성과에 차이가 있는가?

이사회구성 다양성은 비영리조직의 다양한 이해관계자가 최고의사결정과정에 참여하여 조직을 책임감있게 운영하도록 돕고 이를 통해 조직의 미션과 비전을 달성하는지 확인하는 지표로 삼을 수 있다. 본 연구에서는 <표 25>와 같이 이사회 구성의 다양성이 조직의 모금성과에 차이를 가져오는지 분석하였다. 모금성과는 총수입대비 기부금총액 비율로 하였다.

표 25. 이사회 구성과 모금성과 차이

	이사회 구성	N	평균	표준 편차	t-test 유의도값
기부자 또는 회원대표	아니오	132	42.06	39.56	0.000
	예	140	60.58	38.04	
수혜자 대표	아니오	232	52.22	39.86	0.534
	예	40	47.97	39.80	
자원봉사자 대표	아니오	241	49.69	2.60	0.028
	예	31	66.36	5.79	
전문가	아니오	44	46.94	38.22	0.398
	예	228	52.49	40.13	
기업인	아니오	85	48.08	41.17	0.327
	예	187	53.19	39.18	
특수관계인	아니오	199	53.98	38.39	0.103
	예	73	45.10	43.06	
기관설립자	아니오	154	45.47	39.42	0.004
	예	118	59.58	39.06	
*최고관리자	아니오	115	59.64	37.50	0.004 (F=5.636)
	이사	64	54.73	39.89	
	이사장	87	41.13	41.19	

분석결과, 이사의 가장 많은 비율을 차지하였던 전문가와 기업가 유형의 이사 여부는 모금성과에 차이를 보이지 않았다. 기부자와 회원 대표, 기관설립자가 이사인 경우에 조직의 모금성과가 유의미하게 높았다. 인상적인 발견은 이사 구성에서 소수였지만 자원봉사자 대표가 이사로 있는 경우에 조직의 모금성과가 높았는데, 반면 최고관리자가 이사 혹은 이사장을 겸직하는 경우에 모금성과가 유의미하게 낮았다.

3. 이사회와 최고관리자의 역할수행정도가 다르게 나타나는가?

이사회는 얼마나 적극적으로 활동을 할까. 비영리 조직의 이사회와 최고관리자의 역할수행정도를 분석한 결과 <표 26>을 보면, 최대값 4점 중 2.79점이었으며, 내부지향 활동이 2.93 점, 외부지향활동이 2.68점으로 모든 활동에서 중간값(2점)이상이었지만 최고관리자 (3.19점)보다는 적극성 수준이 낮은 것으로 나타났다.

표 26. 비영리조직 이사회의 역할수행정도

연도 구분	2019	
	평균	표준편차
이사회 역할수행정도	2.79	0.63
이사회역할: 내부지향	2.93	0.64
이사회역할: 외부지향	2.68	0.70

<표 27>에서는 이사회와 최고관리자가 가장 적극적으로 활동하는 것이 ‘기관의 전략수립’, ‘예결산 수립 및 집행’기관과 비전 설정’으로 나타났다. 이사회와 최고 관리자가 공히 상대적으로 적극성이 낮은 활동은 ‘자원동원(모금)활동’과 ‘직접 기부’인 것으로 나타났다.

표 27. 비영리조직 이사회와 최고관리자의 역할수행정도

역할수행정도 (N=272)		이사회			*최고관리자	
		평균	순위	표준편차	평균	순위
내부 지향	기관의 전략수립(방향)	3.06	1	0.71	3.48	1
	기관의 미션과 비전 설정	3.00	3	0.72	3.41	2
	인사관리 (사무국 최고관리자 성과평가 및 신규채용)	2.64	7	0.82	3.14*	4
	예결산 수립 및 집행	3.03	2	0.73	3.33	3

역할수행정도 (N=272)		이사회			*최고관리자	
		평균	순위	표준편차	평균	순위
외부 지향	자원동원(모금) 활동	2.62	8	0.87	3.10	8
	직접 기부	2.61	9	0.92	2.85	9
	다양한 이해관계자 (예, 기부자, 수혜자 등) 대변	2.72	5	0.79	3.13	5
	기관의 홍보 및 마케팅 활동	2.69	6	0.80	3.12	6
	지역사회네트워크활동 (타조직의 이사회, 위원회 및 지역사회 모임 참여 등)	2.77	4	0.80	3.12	6

*최고관리자의 역할수행정도 내용 : 인사관리(채용과 승진)

전반적으로 역할수행정도의 순위는 비슷하였으나, 최고관리자의 경우 ‘인사관리’를 적극적으로 수행하는 것으로 나타난데 비해, 이사회는 ‘인사관리: 사무국 최고관리자 성과 평가 및 신규 채용’업무에 대해서 적극성이 다소 낮은 것으로 나타났다. 이는 비영리조직에서 인사관리가 최고관리자에게 요구되는 상시적인 업무활동으로 고려되지만, 최고관리자의 성과평가 등의 인사관리 역할은 이사회의 일상적 안건이 아니며 이사회가 제한적으로 관여하기 때문이라고 해석 할 수 있겠다. 다만 이사회와 최고관리자 모두 자원동원 활동이 역할 수행의 적극성 순위에서 낮은 것에 대해서는 주목할 필요가 있다. 향후 비영리조직 리더십은 조직의 예결산, 미션비전, 전략 수립 등 내부지향 역할 만큼, 자원동원, 홍보 및 마케팅 활동 등 외부지향적 역할에 더 적극적인 활동이 요구된다.

III. 의사결정방식의 민주성은 모금성과에 영향을 주는가?

비영리조직의 의사결정 방식의 민주성은 다양한 이해관계자 참여를 통한 의사결정에 따른 사업 운영과 내부규정 마련 등의 노력을 의미한다. 민주적 의사결정은 소수의 영향력 있는 개인들이 조직내 절대적 비중을 차지하는 한국의 비영리조직에서 얼마

나 민주적인 절차가 이루어지고 활성화되도록 리더십이 작동하고 있는가와 직접적으로 연결된다(윤석인, 2005). 본 연구에서는 비영리조직 리더십을 심층적으로 분석하기 위하여 의사결정방식의 민주성을 살펴보았다. 관련규정정비 정도, 규정준수촉진 정도, 권위적 의사결정정도를 보여주는 직위의 고른 분포, 의사결정과정의 개방성(참여도), 의사결정활동의 적극성(빈도), 의사결정주체의 다양성을 변수로 분석하였다. <표 28>을 보면, 내부윤리규정, 모금 및 기부현장 등 관련규정은 최대 4개중 평균 1.37개로 중간값이하로 나타났다. 반면 규정준수를 위한 교육, 수퍼비전, 위반조치 등은 약 2개이상 갖추어져 있는 것으로 나타났다. 의사결정의 권위성 정도를 보기위해 사무국의 최고관리자가 의사결정구조에 이사로 참여하는지 여부를 보았을 때 60%이상이 이사(혹은 이사장)로 참여하고 있었다. 반면 조직내 의사결정과정에서 관계자의 의견반영 정도와 절차적 개방성에 대해서는 4점 만점에 3점이상으로 높게 나타났다. 끝으로 내부 의사결정주체인 이사회에 적극성에 대해서는 4점 만점에 2.79점으로 중간값 이상이었고, 다양성은 2.24개의 유형으로 중간값 이하로 다양성은 다소 낮은 것으로 나타났다.

표 28. 비영리조직 의사결정방식의 민주성

영역	민주성 지표	2019			
		평균	최대값	최소값	표준편차
규정 정비 정도	관련규정총수	1.37	4	0	1.25
규정준수촉진 정도	규정준수촉진	1.92	3	0	1.07
직위의 고른 분포	최고관리자 이사 여부 (권위성정도)	-	예-151 (빈도)	아니오-115 (빈도)	
의사결정과정의 개방성(참여도)	관계자 의견반영 정도	3.23	4	1	0.60
	절차개방성	3.39	4	1	0.63
내부의사결정활동의 빈도(적극성)	이사회 역할수행 적극성 정도	2.79	4	1	0.63
내부의사결정주체의 다양성	이사회 구성의 다양성	2.24	5	0	1.16
N		275			

〈표 29〉에서 비영리조직 의사결정방식의 민주성 지표들간 상관관계 분석 결과, 내부규정정비는 직위의 고른 분포 지표를 제외한 민주성의 모든 지표와 유의미한 상관관계를 보였다. 규정준수촉진 지표는 조직내외 관계자의 의견반영 정도, 이사회적 적극성과 다양성 지표와 유의미한 정적 관계를 보였다. 의사결정의 관계자 의견반영 정도는 절차적 개방성 및 이사회적 적극성과 유의미한 관계를 보였다. 이러한 민주성 지표들 관계 중 인상적인 분석 결과는 적극적이고 다양한 이사회적 역할 수행이 조직내부의 규정을 정비하고 이를 잘 지킬 수 있도록 촉진하며 다양한 이해관계자의 의견을 반영하고 절차적인 개방성을 높이는데 관련이 있다는 것을 보여주는 것이었다.

표 29. 비영리조직 의사결정방식의 민주성 지표간 상관관계

	모금성과 (기부금비율)	내부 규정 정비	규정 준수 촉진	직위의 고른 분포	관계자 의견반영 정도	절차 개방성	이사회 역할수행 적극성	이사회 구성 다양성
모금성과 (기부금비율)	1							
내부 규정정비	.128*	1						
규정준수 촉진 정도	-.129	.191**	1					
직위의 고른 분포	-.158**	.008	.058	1				
관계자 의견 반영 정도	.063	.337**	.208**	-.019	1			
절차 개방성	.074	.355**	.137	.006	.581**	1		
이사회 역할 수행 적극성	.068	.238**	.234**	.043	.520**	.430**	1	
이사회구성 다양성	.166**	.215**	.148*	-.069	.088	.097	.166**	1

비영리조직 의사결정방식의 민주성은 모금성과와 어떠한 관계가 있을까. 〈표 29〉에서 보면 모금성과(수입대비 기부금비율)와 내부규정정비, 의사결정구조에 직위의 고른 분포, 이사회구성의 다양성에서 유의미한 상관관계를 보여준 바, 다음 〈표 30〉에

서 비영리조직의 사업유형, 소재지, 직원수, 설립기간을 통제하여, 모금성과에 민주성의 영향효과를 분석해 보았다.

표 30. 비영리조직 의사결정방식의 민주성이 모금성과에 미치는 영향

종속변수: 수입금액대비기부금비율 독립변수: 민주성		비표준계수		표준 계수	t값
		B	S.E.	베타	
(상수)		54.72	22.46		2.44*
통제 변인	소재지(수도권=1 dummy)	20.26	6.23	0.22	3.25**
	사업유형 (사회복지/의료 =1 dummy)	8.43	5.58	0.10	1.51
	총직원수(log)	-5.70	2.02	-0.21	-2.83**
	설립기간	-0.50	0.20	-0.17	-2.43*
민주성 수준	관련규정총수	7.45	2.59	0.21	2.88**
	규정준수촉진	-4.68	2.63	-0.13	-1.78
	최고관리자의 이사 여부 (이사 혹은 이사장=1 dummy)	-14.85	5.54	-0.18	-2.68**
	관계자 의견반영 정도	-5.66	6.799	-0.07	-0.83
	절차개방성	-1.16	5.98	-0.02	-0.19
	이사회 역할수행 적극성	4.96	5.29	0.08	0.94
	이사회 구성의 다양성	4.52	2.49	0.13	1.81
회귀분석 결과 모형		R ² =.274	조정된 R ² =.227	F=5.824***	

회귀분석결과, 비영리조직의 민주성 지표 중 관련 규정 정비 정도와 직위의 고른 분포를 보여주는 최고관리자 이사 겸직 여부가 유의미한 영향 요인으로 나타났다. 즉 관련규정이 잘 정비되어 있고, 최고관리자가 이사로 참여하지 않는 경우, 즉 더 합리적

이고 덜 권위적인 조직에서 비영리조직의 모금성과가 더 높은 것으로 나타났다. 이사 회구성의 다양성은 모금성과와 상관관계를 보였으나, 회귀모형에서는 유의미한 변수에서 제외되었다. 비영리조직의 리더십 수준을 보여주는 민주적 의사결정방식은 모금 성과에 유의미한 영향변인으로 나타났다. 수도권의 젊고 작은 규모의 조직의 경우도 모금성과가 높으며, 무엇보다 의사결정방식의 민주성이 높은 리더십 구조를 갖춘 조직일수록 모금성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

제 3 부 한국 비영리조직의 투명성

I. 한국의 비영리조직의 투명성

재정자원을 제공하는 기부자도, 자원을 동원하고 활용하는 비영리조직도, 그리고 비영리조직의 전반적인 운영과 관련한 법률이나 규정을 제시하는 정부도 비영리조직이 얼마나 투명하게 기부금을 사용하며 관리하는가에 많은 관심을 기울인다. 3부에서는 한국의 비영리조직들의 투명성 수준에 대해서 탐색적으로 살펴보고, 리더십과 관련성이 있는지에 대한 분석결과를 제시한다.

1. 한국의 비영리조직은 얼마나 투명한가?

본 연구는 비영리조직의 투명성의 수준을 윤리규정실행노력, 사업성과, 조직운영 및 재정과 관련된 정보공개의 수준, 정보공개를 위한 수단의 활용정도, 이해관계자와의 상호작용 수단의 활용정도, 및 이해관계자에 대한 반응성으로 구성하여 측정하였다. 비영리조직은 조직운영과 관련된 윤리규정을 제정하고 실행하려는 노력을 하는데, 이러한 노력은 조직이 전반적으로 투명하게 운영되고 있음을 보여주는 가장 기본적인 수단이 된다. 이와 함께 비영리조직의 투명성과 관련하여 기부금을 어떻게 사용하였는지에 대한 정보를 공개하는가는 중요한 지표로 활용되어 왔다. 그러나 재정적 정보뿐만 아니라 조직의 운영이나 사업성과를 포함하는 전반적 상황을 보여주는 정보를 공개하는가 역시 측정되어야 한다. 동시에 투명성을 좀 더 포괄적이고 광범위하게 보여주기 위해서는 이러한 정보를 다양한 수단을 활용하여 얼마나 적극적으로 공개하고자 노력하는지, 그리고 이러한 정보를 요청하거나 문제점을 지적하는 일반 시민들과의 얼마나 적극적으로 상호작용 하는지, 이들의 요구에 조직이 얼마나 적극적으로 반응하는지 정도를 고려할 필요가 있다.

〈표 32〉는 투명성의 구성요소들이 어느 정도나 실행되는지를 보여준다. 이 표의 결과는 투명성의 세부 구성요소들이 실행되는(공개 또는 활용되는)정도를 비율로 보여주는데, 이는 각 구성요소들의 실질적인 측정을 위해 활용된 항목의 총수가 상이하기 때문에 평균값을 통해 비교하기 어렵기 때문이다. 공개·활용하는 평균비율(실행항목/전체 항목)은 비영리조직이 투명성의 세부 구성항목들을 실행하는 비율을 의미한다. 상호작용 수단의 활용정도가 73.8% 가장 높은 수준을 보여주며, 이는 총 7개 항목을 모두 실행하는 경우를 100%로 했을 때 한국의 비영리조직이 평균 4-5개 정도의 항목을 실행한다는 것을 의미한다. 그 다음은 정보공개수준으로 71.2%의 항목이 실행되고 있었다. 반면 정보공개를 위한 수단을 활용하는 정도는 52.6%로 다른 세부구성요인에 비해 비교적 낮은 수준이었으며, 가장 낮은 비율을 보여주는 항목은 윤리규정의 실행정도로 47% 정도 실행되고 있었다.

〈표 32〉의 결과를 보면 한국 비영리조직들의 투명성 수준은 비교적 높은 편으로, 필요한 정보의 공개, 정보공개를 위한 수단의 적극적인 활용 그리고 다양한 이해관계자들과의 상호작용 역시 비교적 잘 수행되고 있음을 보여준다. 흥미로운 점은 비영리조직들이 일반적으로 그리고 기본적으로 조직운영과 관련된 윤리규정을 제정하고 이를 공표함으로써 조직의 책임성이나 투명성을 강화하기 위한 노력을 보여주는데, 이 항목의 실행비율이 비교적 낮다는 것이다. 이는 〈표 33〉의 상세한 실행내용에 대한 결과를 고려하여 볼 때, 많은 비영리조직들이 기본적인 주순에서 전반적인 윤리규정을 제정하기는 하지만, 이를 외부에 공개하거나, 이의 실행을 조직운영에 실제 적용되는지를 관리하는 경우가 많지 않기 때문이다.

정보공개의 수준을 구체적으로 보면, 재정정보와 사업성과에 대한 정보 공개의 비율이 80%이상으로 모두 높게 나타났다. 정보공개수준은 비교적 높지만, 조직이 생산해 낸 다양한 정보를 다양한 수단을 통해 이해관계자에게 적극적으로 알리는 정도는 52% 정도로 다른 구성요인들에 비해 비교적 낮았다. 이 결과는 비영리조직들이 법률이나 규정에서 요구하는 다양한 정보를 공시하기는 하지만 이 내용을 이해관계자들에게 적극적으로 알리지 않는다는 현실을 반영한다. 또한 이해관계자와의 상호작용을 위한 다양한 수단을 활용하기는 하지만, 상호작용과정에서 제시되는 다양한 의견을 조직 활동에 적극적으로 수용하는 정도를 보여주는 반응성 역시 비교적 낮은 수준이었다.

표 32. 비영리조직의 투명성 수준

투명성 구성요인	항목구성	실행개수		공개/활용비율 (%)
		평균값	SD	
윤리규정실행정도	5개 항목	2.36	1.89	47.27
정보공개수준	14개 항목	9.97	3.39	71.22
• 사업성과정보	3개 항목	2.45	0.96	81.82
• 조직운영정보	7개 항목	4.24	2.18	60.52
• 재정정보	4개 항목	3.28	1.01	82.00
정보공개 수단 활용도	7개 항목	3.68	1.90	52.62
상호작용 수단 활용도	7개 항목	5.17	1.69	73.82
반응성	7개 항목	4.72	2.05	67.42

〈표 33〉은 투명성의 세부요인들이 어떤 항목들을 포함하고 있는지를 보여준다. 위에서 간단하게 설명한 것과 같이 윤리규정의 실행정도는 단순히 윤리규정을 제정했는가 뿐만 아니라, 이를 적극적으로 조직의 운영에 반영하는지를 반영하기 위해 직원에 대한 실시, 위반 시 공식적인 대응절차유무, 및 준수여부에 대한 모니터링 등이 이루어지고 있는지 등이 포괄적으로 포함되었다. 구체적으로 보면 윤리규정을 제정하는 조직은 비교적 많지만, 이러한 규정을 실질적으로 조직 활동에 적용하는 경우는 많지 않았다. 예를 들어 외부에 공개하는 비율이 약 30%정도에 불과하여 비영리조직의 투명성 강화노력이 비교적 소극적으로 이루어지고 있음을 알 수 있다.

표 33. 비영리조직 투명성 세부항목의 수행 수준

투명성 구성요인	세부항목	공개/활용비율(%)*
윤리규정실행정도	윤리규정있음	69.8
	외부공개	32.7
	직원교육	49.1
	준수여부모니터링	38.5
	위반시 대응절차	46.2
정보공개수준		
사업성과정보	사업별목표 및 내용	83.3
	사업별 수행경과 및 성과	82.9
	사업연차보고서	79.3
조직운영정보	이사회명단	81.8
	이사회회의록	46.2
	조직구성원명단	73.8
	공동사업기관/사업지원기관정보	64.4
	이해충돌방지정책	38.2
	회원/기부자 개인정보보호정책	69.5
	사업경비지출규정	49.8
재정정보	재무정보	91.3
	외부감사보고서	77.1
	내부감사보고서	66.2
	기부금품모집 및 사용내역	93.5
정보공개수단 활용도	홈페이지 게시	86.5
	인쇄물 통한 게시	64.7
	온라인뉴스레터 게시	34.5

	오프라인 뉴스레터 게시	26.9
	SNS 통한 게시	35.3
	문자나 전화를 통한 게시	39.6
	요청하는 경우 제공	80.7
상호작용수단 활용도	홈페이지 의견게시란	61.5
	이메일	90.5
	우편물	85.5
	SNS 댓글	54.5
	전화	93.8
	방문접수	85.8
	설문조사	45.1
반응성	응답절차	59.6
	응답전담직원	57.8
	공식적 의견반영절차	53.8
	즉각적 응답	76.7
	관련업무 담당자 응답	92.4
	처리결과 공지	56.4
	업무담당자 연락처제공	75.3

* 윤리규정실행정도에 제시된 각 항목의 비율은 '있음/실행함'으로 응답한 조직의 비율을 의미함. 그 외의 투명성관련 세부항목의 공개 또는 활용비율은 전체항목 중 '공개함/실행함'이라고 응답한 항목의 비율을 의미함

또한 비교적 높은 수준인 정보공개에 구체적인 내용을 보면 비영리조직이 투명성을 강화하기 위해 초점을 두는 부분에 대해 좀 더 알 수 있다. 즉 사업성과나 재정관련 정보와 같이 조직이 생산해 낸 정보 또는 국세청과 같은 정부의 규정이나 법률 등에 의해 공개해야 하는 정보를 공개하는 수준은 높았지만, 조직의 전반적인 운영상황에 대한 매우 상세한 정보나 공공부문이 요구하지 않는 정보의 공개수준은 상대적으로 낮았다. 이러한 결과는 국세청 공시제도 또는 기부금품모집관련 법률 등의 효과를 간접

적으로 보여주기도 하지만, 다른 한편으로는 한국의 비영리조직들이 형식적인 수준의 투명성에 초점을 두고 활동하고 있음을 보여주는 것이기도 하다.

정보공개를 위한 다양한 수단의 활용정도를 보면, 가장 많이 활용하는 것은 인터넷 홈페이지 게시와 요청하는 경우 정보를 제공하는 방식이었다. 인터넷의 경우는 일단 정보를 보기 위해 의도를 갖고 접속해야 하며, 이는 필요하다고 느끼는 사람들이 매우 적극적으로 또는 많은 노력을 해서 요청을 하는 방식과 유사하다고 볼 수 있다. 조직의 관점에서 보면 이 두 가지는 적극적으로 정보를 제공하는 방식이라기보다는 다소 소극적인 것으로 볼 수 있다. 반면 적극적으로 기부자들이나 이해관계자에게 SNS를 활용하거나 전화 메시지를 통해 정보가 공개되고 있음을 직접적으로 알려주는 방식은 활용수준이 낮았다.

이해관계자와의 상호작용방식 역시 수동적이고 소극적인 방식이 활용도가 높았다. 즉 조직이 일괄적으로 처리해야 하며 또한 일방적인 의사소통 수단인 이메일이 가장 높은 수준으로 활용되었으며, 그 다음으로는 이해관계자가 적극적으로 행동으로 옮겨야 하는 전화를 통한 방식이 많이 활용되었다. 반면 실질적이고 즉각적으로 상호간의 의사소통이 일정정도 가능한 SNS 댓글 등의 방식은 비교적 활용수준이 낮았다.

이해관계자에 대한 조직의 체계적이고 공식적인 반응방식을 보여주는 이해관계자의 문의나 의견에 대한 공식적인 응답절차나 담당직원의 채용 등의 수준은 비교적 낮았으며, 특히 외부 이해관계자의 의견이나 피드백에 대한 처리결과에 대해 알려주는 비율이 비교적 낮았다.

전반적으로 <표 32>에서 보여주는 바와 같이 투명성의 수준은 비교적 높았지만, 그 구체적인 내용을 보면 비교적 형식적이고 소극적인 방식으로 이루어지고 있었다. 특히 단순히 정보의 공개가 아니라 이러한 정보를 기반으로 하여 이해관계자에게 이를 적극적으로 알리고 그 구체적인 내용과 관련된 상호적인 의사소통의 체계화 노력이 좀 더 필요한 것으로 보인다.

2. 투명하다고 인식하는 것은 조직의 실질적 투명성을 의미하나?

비영리조직으로서 비영리조직의 투명성의 수준은 조직구성원의 인식을 통해 측정하거나 또는 실제 조직이 투명성을 위해 실행하는 항목을 기반으로 측정할 수 있다. 전자의 경우 응답자의 주관적 인식이라는 점에서 실질적인 투명성의 정도를 보여주는 데 한계가 있을 수밖에 없다. 본 연구는 비영리조직의 투명성 수준을 구체적으로 조직 차원에서 실행하는 활동의 유무를 기반으로 측정하고, 응답자인 조직구성원이 자신이 속한 비영리조직의 투명성에 대한 인식수준을 추가적으로 측정하였다. 이러한 두 가지 방식으로 투명성의 정도를 측정하여 실질적으로 조직구성원의 인식과 실제 투명성을 강화하기 위한 활동수행의 정도 간에 어떤 관계가 있는지를 분석하였다.

〈표 34〉의 분석결과를 보면 투명성에 대한 전반적인 인식수준은 윤리규정의 실행정도, 정보공개수준, 상호작용수단 활용도와 반응성이 유의미한 상관관계가 있음을 알 수 있다. 이는 실제로 조직이 투명성수준을 높이기 위한 구체적인 노력을 할수록, 조직구성원들이 조직의 투명성에 대한 인식수준이 높음을 보여준다. 구성요인별로 보면 정보공개수단의 활용은 응답자의 투명성에 대한 인식과 유의미한 관계를 보이지 않고, 이외에 다른 구성요인들은 유의미한 상관관계를 보여준다. 보다 구체적으로 투명성에 대한 인식 역시 투명성 수준을 측정하는 것과 같이 각각의 하위요인에 대한 인식으로 구분하였는데, 정보공개 수단을 활용하는 정도와 이에 대한 인식, 그리고 상호작용 수단을 활용하는 정도와 이에 대한 응답자의 주관적 인식은 유의미한 관계를 보이지 않는다. 이 결과는 법인이 공개하는 정보를 기부자를 포함한 이해관계자들에게 보다 적극적으로 전달하기 위해 노력하거나 이해관계자와의 상호작용 수단을 보다 적극적으로 활용하는 것을 구성원들이 조직의 투명성을 보여주는 것으로 고려하지 않음을 간접적으로 보여준다.

표 34. 투명성에 대한 구성원의 인식과 투명성수준간의 관계 (상관관계)

	윤리규정 실행정도	정보공개수준				정보공개 수단 활용도	상호작용 수단 활용도	반응성
		전체	사업성과 정보	조직운영 정보	재정 정보			
투명성 인식	.404**	.268**	.100	.287**	.189**	.058	.124*	.302**
규정실행	.265**	.168**	.014	.166**	.191**	.030	.065	.194**
정보공개 수준	.291**	.290**	.140*	.269*	.260*	.067	.143*	.247**
정보공개 수단활용	.381**	.282**	.116	.291**	.210**	.085	.196**	.257**
상호작용 수단활용	.396**	.266**	.111	.251**	.114	.079	.107	.289**
반응성	.405**	.251**	.097	.294**	.120**	.056	.114	.299**
공공성 인식	.194**	.136**	.062	.140*	.096	.075	.108	.131*

또한 <표 34>는 법인의 공공성에 대한 구성원의 인식과 투명성과의 관계에 대한 분석결과도 제시하는데, 대체로 법인이 공공성을 지닌다고 인식할수록 윤리규정의 실행 정도, 정보공개수준 및 이해관계자에 대한 반응 수준이 높아진다는 점을 보여준다. 이 결과는 정보공개 및 상호작용 수단의 활용정도라는 요인을 제외하고, 윤리규정 실행 정도, 정보공개수준 및 이해관계자의 반응성을 포함한 법인의 전반적인 투명성은 조직의 공공성과 간접적으로 관련이 있다고 해석될 가능성이 있다.

3. 비영리조직의 특성에 따라 투명성 수준은 다르게 나타나는가?

비영리조직의 일반적 특성은 조직의 투명성 수준과 관계가 있는가 그리고 많은 기부자들이 중요하다고 지적하는 투명성의 수준은 실질적으로 조직이 모금하는 기부금의

총액과 관련이 있는가? 이 두 가지 질문은 실천현장에서 그리고 학문적으로도 가장 많이 제기된다. 우선 <표 35>와 <표 36>은 한국비영리조직의 소재지 및 활동분야에 따라 투명성 수준이 차이가 있는지를 보여준다. 소재지의 경우 윤리규정의 실행노력이나 정보공개 수준, 이해관계자에 대한 반응성은 유의미한 차이를 보여주지는 않는다. 이는 윤리규정실행이나 정보공개수준과 같은 기본적으로 투명성으로 수준을 보여준다고 인식되는 투명성 요인들은 전반적으로 지역 간에 별다른 차이가 없음을 보여준다.

그러나 정보공개수단의 적극적 활용도나 상호작용수단의 활용도와 같이 비영리조직들이 보다 적극적으로 투명성을 강화하기 위해 노력을 하는지를 보여주는 구성요인은 지역 간 유의미한 차이를 보여준다. 대체로 수도권 지역의 비영리조직들이 보다 적극적으로 정보를 공개하고, 이해관계자들과 상호작용을 위한 수단을 다양하게 활용하고 있다.

표 35. 비영리조직의 소재지와 투명성 수준

구성요인	소재지	N	평균값	SD	F값
윤리규정 실행노력	서울	161	2.24	1.89	1.482
	경기/인천	38	2.82	1.80	
	기타	76	2.41	1.92	
정보공개 수준	서울	161	10.05	3.07	.885
	경기/인천	38	10.42	3.04	
	기타	76	9.58	4.14	
정보공개 수단 활용도	서울	161	3.93	1.85	7.447**
	경기/인천	38	4.03	1.94	
	기타	76	2.99	1.83	
상호작용 수단 활용도	서울	161	5.39	1.47	8.804**
	경기/인천	38	5.55	1.13	
	기타	76	4.50	2.13	
반응성	서울	161	4.83	1.91	.586
	경기/인천	38	4.58	2.04	
	기타	76	4.55	2.33	

비영리조직의 사업분야와 투명성 수준간의 관계에 대한 <표 36> 역시 비슷한 분석 결과를 보여준다. 즉 정보공개 및 상호작용 수단의 활용도는 사업분야에 따라 유의미한 차이를 보여주지만, 다른 구성요인들은 유의미한 차이를 보여주지 않는다. 대체로 비영리부문에서 활발하게 모금활동을 수행하며, 특히 많은 기부자들이 기부대상으로 선호하는 사회복지나 의료분야에서 활동하는 비영리조직의 경우 조직관련 정보를 보다 적극적으로 공개하기 위해 노력하며, 이해관계자와의 상호작용 역시 다양한 방식으로 실행하고 있음을 보여준다.

표 36. 비영리조직의 사업분야와 투명성 수준

구성요인	사업분야	N	평균값	SD	F값
윤리규정 실행노력	교육/문화	29	2.14	2.03	2.233
	사회복지/의료	102	2.68	1.86	
	학술장학	67	1.94	1.78	
	기타	77	2.40	1.93	
정보공개 수준	교육/문화	29	9.07	3.24	1.957
	사회복지/의료	102	10.56	3.31	
	학술장학	67	9.72	4.07	
	기타	77	9.75	2.80	
정보공개 수단 활용도	교육/문화	29	3.21	1.86	16.554**
	사회복지/의료	102	4.11	1.89	
	학술장학	67	2.49	1.63	
	기타	77	4.34	1.62	
상호작용 수단 활용도	교육/문화	29	5.45	1.38	10.491**
	사회복지/의료	102	5.49	1.43	
	학술장학	67	4.21	1.99	
	기타	77	5.47	1.54	
반응성	교육/문화	29	5.17	1.73	.938
	사회복지/의료	102	4.83	2.06	
	학술장학	67	4.60	2.15	
	기타	77	4.51	2.03	

4. 투명성은 모금성과 관련이 있는가?

대부분의 비영리조직들이 투명성을 강화하기 위해 노력하는 중요한 이유는 비영리조직이 사회적으로 부여받은 책임성을 실현하기 위한 것이라고 지적된다. 이와 함께 보다 실적으로는 비영리조직의 투명성 수준이 모금활동의 성과와 관련이 있다는 가정하기 때문일 것이다. <표 37>은 비영리조직의 투명성의 수준이 조직의 모금성과를 포함한 조직의 재정적 상황과 관계가 있는지를 분석한 결과이다. 우선 조직의 총수입의 규모는 일반적으로 조직의 크기를 보여주는 지표이기도 한데, 이는 정보공개수준을 제외한 모든 투명성의 세부 구성요인과 상관관계가 있음을 보여준다. 가장 기본적인 투명성 수준 지표인 정보공개수준과의 관계만 유의미한 관계를 보여주지 않는데, 이는 조직의 수입규모와 상관없이 대부분의 조직들이 조직관련 정보를 공개하기 때문에 별다른 차이를 보이지 않는다고 해석할 수 있다.

표 37. 비영리조직의 재정적 상황과 투명성간 관계 (상관관계분석)

구성요인	총수입	기부금/ 총수입	개인기부금/ 총기부금	기업기부금/ 총기부금	모금단체지원금/ 총기부금
윤리규정 실행정도	.125*	-.052	-.028	.038	-.005
정보공개수준	.007	.102	-.015	-.084	.029
정보공개수단 활용도	.121*	.253**	.159**	-.059	.106
상호작용수단 활용도	.182**	.165**	.095	.053	.127*
반응성	.123*	.043	.066	-.061	.022

본 연구에서는 조직의 모금성과를 보여주는 지표로 총수입에서 기부금이 차지하는 비율, 그리고 세부적으로 총기부금에서 개인기부금, 기업기부금, 및 다른 모금단체나 재단의 지원금이 차지하는 비율을 사용하여 이들 요인과 투명성의 세부 요인들 간 상관관계를 분석하였다. 이중 기부금 총액이 총수입에서 차지하는 비율은 정보공개수단의 활용정도 및 상호작용수단의 활용정도와 유의미한 상관관계를 보여주었다.

〈표 38〉은 좀 더 세부적으로 조직의 일반적 특성이 미치는 영향을 통제하고, 투명성의 세부요인들이 기부금이 총수입에서 차지하는 비율에 영향을 미치는지를 보여주는 회귀분석의 결과이다. 본 연구에서는 기부금이 총수입에서 차지하는 비율을 모금성과를 보여주는 지표로 사용하였다. 이 결과에 의하면 일단 조직특성 중 소재지, 그리고 조직의 총직원 수 및 설립기간이 총수입에서 기부금이 차지하는 비율에 유의미한 영향을 미친다. 즉 비영리조직이 수도권에 위치한 경우, 직원 수가 많지 않을수록, 그리고 조직이 설립된 지 오래되지 않을수록 기부금이 차지하는 비율이 높게 나타났다.

흥미로운 점은 정규직과 비정규직을 포함한 직원의 수와 설립기간이 기부금 비율에 미치는 영향력이 음(-)의 관계라는 것이다. 직원 수와 기부금 비율의 관계는 연구의 대상자인 비영리조직의 경우는 실질적으로 직접적인 사업을 수행하는 조직이기 보다는 법인사무국이었을 가능성이 반영되었을 것으로 추론된다. 즉 법인사무국은 주로 직접사업을 수행하는 직원보다는 모금 등과 관련된 간접적인 관리업무에 초점을 두고 활동하고 있을 가능성이 있다. 또한 설립기간 역시 오래되지 않은 비영리조직이 기부금을 보다 많이 모금하고 있음을 보여주는데, 이는 최근에 설립된 조직일수록 보다 모금활동을 열심히 수행하고 있다는 점을 제시한다.

투명성의 구성요인 중 정보공개수단의 활용의 정도가 기부금의 비율에 긍정적인 영향을 미쳤는데, 비영리조직이 생산해 낸 정보를 보다 적극적으로 기부자를 포함한 이해관계자에게 공개하려는 노력이 중요함을 보여준다. 그러나 다른 투명성의 구성요인들은 유의미한 영향을 미치지 않았다. 이 결과는 우선 투명성이 기부자들의 기부대상선택이나 기부여부를 결정하는 주요한 이유라고 지적하고 있지만, 실제로 기부자들이 실질적인 기부행위를 실행할 때 구체적으로 투명성을 보여주는 요인들을 구체적으로 고려하지는 않는 현실을 간접적으로 보여준다. 또한 기부자들이 투명성을 확인하기 위해 무엇을 고려해야 하는지에 대해 정확하게 인식하지 못하는 것이라고 해석할 수도 있다. 특히 정보공개수준은 영향을 미치지 않지만, 실질적으로 정보를 얼마나 적극적으로 기부자를 포함한 이해관계자들에게 공개하기 위해 노력하는가가 유의미한 영향을 미친다는 점을 고려한다면, 비영리조직의 투명성이 무엇을 의미하는지에 대해 보다 구체적으로 기부자를 포함한 이해관계자들에게 알릴 필요가 있음을 보여준다.

다른 한편으로는 실질적으로 대부분의 비영리조직들의 투명성의 수준이 일정 수준으로 비슷하기 때문에 이러한 요인들은 실질적으로 기부금의 모금과정에서 상이한 영

향을 미치지 않았다고 추론할 수도 있다. 이는 현재 한국의 비영리조직들이 투명성을 강화하기 위해 노력하고 있으며, 이에 대해서 기부자들이 기부를 할 때 구체적으로 고려할 수 있도록 알리고자 노력하는 경우, 모금활동에서 보다 큰 성과를 거둘 가능성이 있음을 간접적으로 제시한다.

표 38. 비영리조직의 기부금비율에 영향을 미치는 요인

변수명		B값	S.E	t값
상수		37.32	9.35	3.99**
소재지(수도권vs기타)		16.01	5.19	3.08**
사업유형(사회복지/의vs기타)		4.95	4.74	1.04
총직원수(log)		-3.86	1.71	-2.25*
설립기간		-.711	.17	-4.10**
투명성 수준	윤리규정실행정도	-1.50	1.31	-1.15
	정보공개수준	.532	.74	.72
	정보공개수단 활용도	4.33	1.46	2.92**
	상호작용수단 활용도	1.04	1.67	.62
	반응성	-.54	1.29	-.42
모형		R ² = .195 F값=7.10**		

* p<.05; ** p<.01

II. 비영리조직의 리더십 특성과 투명성

2019년 기빙코리아의 주요한 연구주제 중 하나는 한국 공인법인의 리더십의 특성을 살펴보는 것이었다. 리더십에 대한 논의는 2017년부터 이루어져왔는데, 본 연구에서는 최고관리자와 이사회²⁾의 전반적 특성²⁾뿐만 아니라, 리더십의 특성과 조직의 투명성 간의 관계에 대해서 탐색적으로 살펴보았다.

1. 최고관리자의 경력과 투명성간에는 어떤 관계가 있는가?

최고관리자와 관련하여 최근 비영리부문에서는 영리부문에서의 경력을 지닌 전문가들이 활동하는 것이 일반화되고 있는 경향을 보인다. 이는 비영리조직 활동의 효율성과 전문성을 강조하면서 보편화되고 있지만, 다른 한편으로는 비영리조직이 지니는 사회적 또는 공공의 가치를 저해할 가능성에 대해 지적되기도 한다.

표 39. 비영리조직 최고관리자의 경력에 따른 투명성 수준의 차이

구성요인	CEO 경력	N	평균값	SD	F값
윤리규정 실행정도	영리+비영리	35	2.80	1.71	1.013
	순수비영리	96	2.22	1.93	
	순수영리	70	2.23	1.92	
	기타혼합	74	2.47	1.89	
정보공개 수준	영리+비영리	35	9.54	3.06	2.119
	순수비영리	96	10.24	3.63	
	순수영리	70	9.24	3.55	
	기타혼합	74	10.51	2.96	

2) 이에 대한 자세한 논의는 2부의 내용을 참고할 것

구성요인	CEO 경력	N	평균값	SD	F값
정보공개수단 활용도	영리+비영리	35	3.97	1.72	7.271**
	순수비영리	96	4.02	1.90	
	순수영리	70	2.80	1.85	
	기타혼합	74	3.95	1.78	
상호작용수단 활용도	영리+비영리	35	5.06	1.47	2.889*
	순수비영리	96	5.44	1.58	
	순수영리	70	4.70	1.95	
	기타혼합	74	5.31	1.59	
반응성	영리+비영리	35	4.94	2.00	2.328
	순수비영리	96	4.85	2.03	
	순수영리	70	4.17	2.04	
	기타혼합	74	4.96	2.04	

〈표 39〉는 최고관리자의 영리 또는 비영리분야에서의 경력에 조직의 투명성과 관련이 있는지에 대한 결과를 제시한다. 우선 본 연구는 비영리조직의 최고관리자가 해당 조직의 최고관리자로 활동하기 이전 경력을 순수하게 영리부문에서만 활동한 경우, 순수하게 비영리부문에서 활동한 경우, 영리와 비영리부문에서의 경력을 동시에 경험한 경우, 그리고 영리, 비영리뿐만 아니라 공공부문에서 경험이 모두 혼합되어 있는 경우로 구분하였다. 그리고 이러한 경력유형이 투명성 수준과 어떤 관련이 있는지를 분석하였다.

정보공개수단의 활용도와 상호작용 수단의 활용도의 경우 최고관리자의 이전 경력유형에 따라 유의미한 차이를 보였다. 이 두 가지 투명성 요인은 모두 순수하게 비영리부문에서만 활동하였던 최고관리자가 있는 조직의 경우에 높은 활용도를 보였으며, 순수하게 영리부문에서만 활동하다가 현재 해당법인의 최고관리자로 활동하는 경우 가장 낮은 수준의 수단 활용도를 보여주었다. 이외의 다른 투명성 요인들은 최고관리자의 경력에 따라 유의미한 차이를 보이지는 않았지만, 정보공개 수준과 반응성의 경우 순수하게 비영리분야에서의 경력만 있는 경우 그리고 영리와 비영리부문에서 모두 경험이 있는 경우 순수하게 영리에서의 경험만 있는 경우보다 비교적 높은 수준을 보여주고 있다.

이러한 결과는 비영리조직의 문화나 가치 등에 익숙한 최고관리자가 여전히 비영리조직의 투명성과 관련된 활동을 보다 강조할 가능성을 보여주는 것이다. 또한 영리조직에서의 경험을 통한 전문성이 실질적으로 비영리조직의 문화나 가치에 대한 이해가 없으면 조직의 투명성과 관련된 활동을 수행하는데 소극적일 수 있다는 점을 간접적으로 보여준다. 다만 윤리규정의 실행수준은 다른 결과와는 다르게 순수하게 비영리조직에서만 활동했거나 순수하게 영리부문에서만 활동했던 최고관리자가 있는 법인의 경우 유사하게 낮은 수준이었다. 그러나 윤리규정의 실행정도 역시 영리와 비영리부문에서 모두 경력이 있는 경우가 가장 높았다.

〈표 39〉의 결과는 비영리조직의 투명성 수준은 최고관리자의 비영리부문에서의 경력이 필요하다는 점을 간접적으로 보여준다. 이를 좀 더 구체적으로 살펴보기 위하여 영리와 비영리부문에서의 경력이 있는 최고관리자의 영리부문에서의 활동기간과 비영리부문에서의 활동기간 중 어느 부문에서의 경력이 더 긴가로 구분하여 투명성 수준이 차이가 나는지를 분석하였다. 〈표 40〉을 보면 정보공개의 수단 활용정도와 상호작용수단의 활용정도 모두 비영리부문에서의 경력이 더 긴 최고관리자가 있는 비영리조직이 유의미하게 높았다. 또 〈표 39〉에서 보여준 결과와 마찬가지로 정보공개의 수준과 반응성 역시 그 차이가 유의미하지는 않았지만 비영리부문에서의 활동기간이 길었던 최고관리자가 있는 비영리조직의 경우 평균값이 다소 높았다.

이러한 결과를 통합적으로 고려하면, 비영리조직 최고관리자의 비영리부문에서의 활동경험이나 활동기간이 조직의 투명성의 수준과 밀접한 관련성을 보이는데 이는 적어도 비영리부문에서의 활동을 통해 비영리조직에서의 투명성의 중요성 또는 비영리조직이 추구하는 사회적 가치 등에 대한 이해도를 높일 수 있기 때문이라고 추론해볼 수 있다.

표 40. 최고관리자의 경력기간에 따른 투명성 수준의 차이

구성요인	CEO 경력2	N	평균값	SD	t 값
윤리규정 실행노력	비영리>영리	88	2,33	1,95	-,294
	비영리<영리	107	2,41	1,91	
정보공개 수준	비영리>영리	88	10,51	3,41	1,864
	비영리<영리	107	9,61	3,34	
정보공개수단 활용도	비영리>영리	88	4,32	1,75	4.124**
	비영리<영리	107	3,22	1,92	
상호작용수단 활용도	비영리>영리	88	5,48	1,52	2.544*
	비영리<영리	107	4,85	1,86	
반응성	비영리>영리	88	4,90	1,99	1,185
	비영리<영리	107	4,55	2,06	

2. 이사회는 구성은 투명성과 어떤 관계가 있는가?

비영리조직의 이사회는 최고관리자와 함께 조직의 운영과 성과와 관련하여 중요하게 영향을 미치는 요인으로 지적되어 왔다. 법률적으로 최고의사결정기구로서 이사회는 그 구성에 있어서 이해관계를 반영할 수 있도록 다양성을 지녀야 하며, 특히 법인 설립과 관련하여 법인출연자 및 출연자의 친인척이나 배우자 등 특수관계자의 구성비율이 제한된다.³⁾ 이는 법인의 운영과 관련하여 개방성, 투명성 및 공공성 등을 확보하기 위한 최소한의 장치이기도 하다.

3) 이에 대한 자세한 내용은 공익법인설립운영에 관한 법률시행령 제12조(특수관계자의 범위) 참고할 것

표 41. 이사회 내 특수관계자 포함여부에 따른 투명성 수준의 차이

구성요인	이사회구성	N	평균값	SD	t 값
윤리규정	특수관계자없음	199	2.51	1.92	2.213*
실행수준	특수관계자있음	73	1.95	1.75	
정보공개	특수관계자없음	199	10.07	3.45	.730
수준	특수관계자있음	73	9.73	3.23	
정보공개수단	특수관계자없음	199	3.93	1.91	3.970**
활용도	특수관계자있음	73	2.93	1.63	
상호작용수단	특수관계자없음	199	5.35	1.57	3.163**
활용도	특수관계자있음	73	4.63	1.92	
반응성	특수관계자없음	199	4.77	2.01	.886
	특수관계자있음	73	4.52	2.04	

〈표 41〉은 이사회 내 이사로 특수관계자가 포함된 경우와 그렇지 않은 경우에 비영리 조직의 투명성의 수준이 차이가 나는지를 분석한 결과이다. 윤리규정의 실행수준, 정보공개수단의 활용도 및 상호작용수단의 활용도라는 요인은 이사회 내에 특수관계자가 없는 법인의 경우 평균값이 유의미하게 높은 수준이었다. 이 결과는 이사회가 의사결정과 관련하여 특수한 이해가 반영될 수 있는 친인척이나 출연자의 영향을 받을 수 있는 관계에 있는 사람을 포함하는 경우 투명성에 영향을 미칠 가능성을 보여주는 것이다.

표 42. 이사회 내 최고관리자 참여여부에 따른 투명성 수준의 차이

구성요인	이사회구성	N	평균값	SD	t 값
윤리규정	CEO 없음	115	2.40	1.88	.265
실행수준	CEO 있음	151	2.34	1.91	
정보공개	CEO 없음	115	10.23	2.85	1.139
수준	CEO 있음	151	9.76	3.70	
정보공개수단	CEO 없음	115	4.29	1.79	4.475**
활용도	CEO 있음	151	3.27	1.87	
상호작용수단	CEO 없음	115	5.63	1.27	3.881**
활용도	CEO 있음	151	4.84	1.87	
반응성	CEO 없음	115	3.88	2.04	-.812
	CEO 있음	151	4.08	2.01	

〈표 42〉는 최고관리자가 이사로 참여하는가의 여부에 따른 투명성의 수준이 차이나는가를 분석한 것이다. 일반적으로 최고관리자는 조직의 실질적인 운영을 담당하고, 이사회의 경우는 최고관리자와의 상호작용을 통해 주요한 사항들을 결정하지만, 최고관리자를 임면을 결정하기 때문에 비영리조직의 리더십에 있어서 견제와 균형을 이룰 수 있어야 한다. 분석결과를 보면 최고관리자가 없는 경우 정보공개수단과 상호작용 수단의 활용수준이 유의미하게 높았다. 이 결과는 비영리조직의 운영과 관련하여 주요한 두 가지 리더십이 독립적으로 활동하며 견제와 균형을 이룰 수 있을 때 법인의 투명성이 일정정도 확보될 수 있음을 보여준다.

마지막으로 〈표 43〉은 우선 이사회 구성의 다양성, 즉 다양한 이해관계자들이 참여했는지의 정도와 투명성의 수준간의 관계를 보여준다. 또한 이 표는 최고관리자와 이사회가 다양한 역할을 적극적으로 수행하는 정도와 투명성간의 관계에 대한 분석결과를 보여준다. 우선 이사회 구성의 다양성은 모든 투명성의 구성요인들과 유의미한 상관관계가 있음을 보여준다. 즉 이사회가 다양한 이해관계자들로 구성될수록 투명성의 수준이 높아진다는 것을 의미하며, 이는 기존의 연구에서 지적하는 바와 일관된 결과이다.

표 43. 최고관리자와 이사회 의 역할수행 정도와 투명성 수준 간 관계

구성요인	CEO		이사회		
	내부지향 역할	외부지향 역할	내부지향 역할	외부지향 역할	구성 다양성
윤리규정실행수준	.205**	.310**	.304**	.223**	.154*
정보공개수준	.091	.134*	.165**	.153*	.140*
정보공개수단 활용도	.262**	.278**	.020	.040	.206**
상호작용수단 활용도	.240**	.269**	.115	.063	.205**
반응성	.249**	.307**	.304**	.205**	.074

최고관리자와 이사회 의 역할수행 정도는 기본적으로 조직내부의 관리와 관련된 내부지향적 역할과 조직 외부환경과의 관계형성과 관련된 외부지향적 역할로 구분하여 측정하였다. 일반적으로 비영리조직의 리더십은 외부지향적 활동을 적극적으로 수행하는 경우 모금활동과 관련된 성과를 이끌어내며, 외부로부터 지지를 확보할 수 있다고 지적된다. <표 43>의 결과는 최고관리자와 이사회 모두 내부지향적 역할과 외부지향적 역할 수행의 정도가 전반적으로 투명성의 구성요인들과 유의미한 관계가 있음을 보여준다. 이러한 결과는 이사회와 최고관리자가 법인의 운영에 관심을 갖고 적극적으로 활동하는 것이 투명성의 수준을 향상시키는데 중요할 수 있음을 제시한다.

III. 투명성을 강화하기 위해서 무엇이 필요한가?

비영리조직의 투명성을 강화하기 위해 가장 일반적으로 활용되는 방식은 법률이나 정부가 제시하는 공식적인 제도나 지침을 통해 비영리조직이 해야 하는 가장 기본적인 활동에 대해 규정하는 것이다. 따라서 다양한 방식으로 모금활동을 포함한 비영리조직의 전반적인 활동에 대한 다양한 법률과 제도들이 운영되고 있지만, 한 조사결과에 의하면 현장에서 활동하는 모금가들의 72.1%가 비영리조직의 투명성을 강화하기 위해서는 비현실적인 기부관련 법제도가 개선되어야 한다고 지적하였다.⁴⁾ 본 연구 역시 비슷한 결과를 보여주는데, <표 44>의 투명성 강화를 위해 필요한 요인에 대한 조사결과 역시 두 번째로 많은 64%의 응답자가 기부관련 법제도의 개선을 지적하였다. 가장 많이 지적된 것은 비영리조직 자체의 인식개선을 위한 관련 교육시행이라고 지적하였다. 이는 기부관련 법제도가 여전히 적용에 어려움이 존재하며, 개별조직차원에서는 이러한 법제도를 적용하고, 투명성을 어떻게 강화할 수 있는지에 대한 교육이 필요하다는 점을 보여준다. 반면 민간주도 기관 인증제도 도입과 같은 방식에 대해서는 24%만이 필요하다고 응답함으로써 인증제도 등의 도입에 대해서는 다소 부정적으로 인식하고 있음을 보여주었다.

표 44. 투명성 강화를 위해 필요한 것

내용	응답자수 (N=275)	비율(%)
기관리더쉽 및 경영책임 강화	170	61.8
기관의 인식개선을 위한 관련 교육시행	198	72.0
민간주도 기관 인증제도 도입	66	24.0
기부관련 법 제도 개선	176	64.0
투명성 기준 및 사례에 대한 대중홍보	152	55.3

4) 노연희(2018). 기부자의 알 권리 인식 및 실태조사. 2018 기부문화발전 컨퍼런스: 건강한 나눔문화의 시작, 기부투명성.

투명성 강화를 어렵게 하는 요인에 대한 조사결과를 보여주는 <표 45>를 보면, 70%의 응답자들이 투명성 강화를 위한 다양한 활동을 수행하는데 있어서 실질적인 인력 등이 부족할 뿐만 아니라, 67%의 응답자들이 투명성과 관련된 정보와 전문성이 부족하다고 지적하였다. 이러한 결과는 <표 14>에서 제시된 조직차원에서 구체적으로 투명성에 대해 인식하고, 이를 실행하는 것과 관련된 교육이 필요하다는 지적을 보다 명확하게 뒷받침한다.

표 45. 투명성 강화 저해요인

내용	응답자수 (N=275)	비율(%)
조직리더십의 의지 부족	96	34.9
관련정보와 전문성 부재	186	67.6
수행을 위한 자금 및 인력부족	193	70.2
정부지원체계부족	121	44.0
(이사회, 정부의) 감독 또는 처벌 미진	54	19.6
일반시민의 관심부족	104	37.8

기존의 연구결과와 <표 44>의 결과는 비영리조직의 활동과 관련된 다양한 법제도가 개선되어야 한다고 지적하는데, <표 46>은 비영리조직의 기부금모집 또는 재정적 정보를 처리하는 기준 등을 제시하는 다양한 제도와 기준이 실질적으로 효과가 있는지에 대한 인식을 보여준다. 구체적으로 재정관련 정보를 어떻게 공개해야 하는지에 대한 규정을 제시하는 국세청공시제도 및 공익법인회계기준은 약 74% 정도, 그리고 이 보다는 좀 더 포괄적인 운영에 대해 규정하는 기부금품모집법과 비영리민간단체지원법은 약 65% 정도가 투명성강화를 위해 효과적이라고 응답하였다. 이는 많은 모금실무자들이 다양한 법제도들이 현실에 적용하기에 다소 비현실적인 내용을 포함하고 있어서 개선되어야 한다고 지적하고 있음에도 불구하고, 이러한 규정들이 투명성 강화에는 여전히 유용함을 보여준다.

표 46. 투명성 강화를 위한 법률 및 제도의 효과에 대한 인식

내용		응답자수	비율(%)	평균
기부금품모집법	효과있음	182	66.2	2.74
	효과없음	93	33.9	
국세청공시제도	효과있음	206	74.9	2.92
	효과없음	69	25.1	
공익법인회계기준	효과있음	204	74.2	2.88
	효과없음	71	25.8	
비영리민간단체지원법	효과있음	180	65.4	2.73
	효과없음	95	34.5	

마지막으로 <표 47>은 현재 한국의 비영리부문에서 활동하는 조직들이 운영과 관련하여 경험하는 어려움에 대한 조사결과를 보여준다. 우선 가장 높은 비율을 보여주는 것은 조직에 대한 재정지원의 부족과 자원동원(모금활동)의 어려움으로, 대체로 재정적 자원을 확보하는 것이 여전히 어렵다는 점을 보여준다. 이는 비영리조직의 본질적 특성, 즉 외부환경으로부터 필요한 재정자원을 의존하는 것이 초래하는 상황을 보여준다.

표 47. 한국 비영리조직 운영상 어려움

내용	응답자수 (N=275)	비율(%)
공익적 목적 달성의 어려움	78	28.4
공익적 지향성 약화	45	16.4
성과평가의 어려움(평가지표의 부적절성)	125	45.5
비효율적인 조직관리	89	32.4
비효과적인 이사회 활동	83	30.2

조직운영과 관련된 간접비 사용 제한	97	35.3
조직성장의 둔화	68	24.7
비영리부문 내 경쟁 심화	45	16.4
조직에 대한 재정지원(개인, 정부, 기업) 부족	163	59.3
자원동원(모금활동)의 어려움	161	58.5
변화하는 기술 또는 인터넷 활용역량부족	66	24.0
기부자들의 편향된 기부선호도	106	38.5

다른 한편으로 성과평가와 관련하여 어려움을 경험하고 있다는 응답비율이 45%에 달하여 자원 확보와 관련된 어려움에 이어 세 번째로 높은 비율임을 고려한다면 조직의 활동이 모금과정에서 투명성을 어떻게 확보할 것인가 또는 모금한 기금을 투명하게 사용하기 위해 무엇을 해야 하는가에 대해 초점을 두기 어려운 현실을 간접적으로 볼 수 있다.

제 4 부 결론

I. 비영리조직 리더십과 투명성 분석결과 요약

2019년 Giving Korea 비영리조직에 관한 연구는 크게 조직의 최고관리자와 이사회를 포함한 리더십과 투명성에 초점을 두고 ‘한국의 비영리조직들이 어떻게 운영되는가’라는 질문에 대한 답을 하고자 하였다. 우선 리더십에 관한 연구결과는 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 1990년대 이후 점차 여성 최고관리자 비율은 늘고 있는 추세를 반영하듯, 최고관리자에서 여성비율은 증가하고 있으며, 이들은 비영리영역에서 보다 훈련되었고 비영리조직 최고관리자에게 요구되는 내부 및 외부지향의 활동에서 남성에 비해 적극적인 것으로 나타났다.

둘째, 최근 설립된 비영리조직일수록 영리영역 경력이 많은 최고관리자비율이 높았다. 영리경력이 있는 최고관리자들은 홍보와 마케팅, 재무회계 영역에서 전문성이 두드러졌다. 그러나 전반적인 비영리조직 최고관리자들의 역할수행정도에서는 비영리영역 경력이 많은 경우에 더 적극적인 것으로 나타났다.

셋째, 비영리조직의 98.9%가 이사회를 두고 있었으며, 전체적으로 비등기이사를 포함하여 평균 약 12명의 이사들이 참여하고 있었다. 비영리단체/법인의 법적인 기준에 따라 최소한의 구성인원은 갖추고 있는 것으로 파악된다.

넷째, 이사회가 얼마나 다양한 이해관계자로 구성되어있는지 살펴보았을 때, 가장 많은 비중은 변호사, 회계사, 교수 등 전문가와 기업인이었으며, 기부자 또는 회원대표, 기관설립자의 순으로 나타났다. 이사회가 가장 많이 관여하는 일은 기관의 전략 수립(방향), 예결산 수립 및 집행, 기관의 미션과 비전 설정 순으로 나타났다. 그 다음으로 외부지향 활동인 지역사회 네트워크 활동과 다양한 이해관계자 대변 활동이라고 보고하였다.

다섯째, 최근 설립된 비영리조직 일수록 이사회 구성이 다양한 것으로 나타났다. 특

히 기부자 또는 회원 대표, 기관설립자가 이사회에 참여하는 경우가 많았다. 이사회 구성의 다양성이 비영리조직 모금성과에 미치는 영향을 살펴본 결과, 재미있게도 자원봉사자 대표가 있는 경우에서 모금성과가 유의미하게 높아지는 것으로 나타났다.

여섯째, 2000년 이후 설립된 비영리조직에서 기관설립자와 최고관리자가 이사인 경우가 많았다. 최고관리자와 이사회 활동 모두 외부활동보다는 내부활동(전략수립, 예결산수립, 미션과비전 설정)에 좀 더 적극적인 것으로 나타났다. 가장 낮은 역할수행은 자원동원과 직접 기부로 나타났다.

일곱째, 비영리조직의 민주성에 대한 분석을 하였다. 조직내적 민주성은 특히 비영리조직 운영에서 중요한 지표가 된다. 민주성은 조직이 운영과 의사결정을 위한 내부규정을 갖추고, 준수하기 위한 조치들을 가지고 있는지, 실무자의 의사결정 참여, 의사결정조직에 직위가 고르게 분포되어 있는지, 의사결정조직의 적극성과 다양한 이해관계자의 의사결정구조에 참여의 지표들로 구성되었다. 비영리조직이 어떠한 민주적 의사결정 체계를 가지고 있는지 살펴본 결과, 내부규정정비 지표, 의사결정에 직위의 고른분포 지표, 의사결정구조의 다양성 지표에서 평균보다 낮은 점수를 보였다. 나아가, 조직내부 민주성 정도가 조직의 모금성과에 영향을 미치는지 분석한 결과에서는 운영을 위한 내부규정정비 지표와 의사결정에 직위고른분포 지표가 유의미한 영향력을 보여주었다. 즉, 관련한 규정을 잘 갖추고 최고관리자가 이사겸직을 하지 않을 때 모금성과가 높은 것으로 나타났다.

리더십과 함께 2019년 Giving Korea는 비영리조직의 투명성에 대하여 논의하였다. 비영리조직의 투명성은 조직 활동, 특히 모금활동과 관련된 매우 중요한 이슈이다. 그럼에도 불구하고 실제 비영리조직의 투명성이 무엇을 의미하고, 어떻게 측정되어야 하는지에 대해서 명확하게 논의되지 못하고 있는 실정이다. 본 연구는 비영리조직의 투명성을 다양한 방식으로 측정하고 이러한 측정지표를 기반으로 한국 비영리조직의 투명성을 탐색하였다.

비영리조직의 투명성은 단순히 조직의 재정상황에 대한 정보공개수준으로 인식되는 경향이 있는데, 본 연구에서는 투명성을 보다 다양한 지표를 활용하여 조직의 재정뿐만 아니라, 조직의 전반적 운영 및 성과에 대한 정보의 공개수준, 정보공개수단의 활용도, 이해관계자와의 상호작용수단의 활용정도, 반응성으로 측정하였다. 이와 함께 조직운영과 관련된 윤리규정의 활용정도를 포함하여 투명성을 분석하였다. 이러한

투명성 지표들은 실질적으로 각 조직들이 투명성을 강화하기 위해 노력하는 정도를 의미한다.

이러한 다섯 가지 지표로 측정한 비영리조직의 투명성에 대한 분석결과는 보면, 정보공개 수준, 이해관계자와의 상호작용을 위한 수단의 활용수준 및 반응성이 비교적 높은 수준이었다. 그러나 윤리규정의 실행정도와 정보공개수단의 활용정도가 다른 지표에 비해 비교적 낮은 수준이었다. 이러한 결과는 한국의 비영리조직들은 투명성을 강화하기 위해 일반적으로 수행해야 한다고 인식되는 조직 활동의 정보공개는 비교적 잘하고 있었지만 실질적으로 이러한 정보를 다양한 이해관계자들에게 제공하기 위해 적극적으로 노력하지는 않는 현실을 보여준다.

본 연구에서는 또한 투명성의 정도가 전체 수입에서 기부금이 차지하는 비율, 즉 모금성과에 영향을 미치는지에 대해서도 분석하였는데, 다섯 가지 지표 중 정보공개를 위한 수단의 활용정도가 유의미한 영향을 미친다는 결과를 보여주었다. 이는 비영리조직이 수동적으로 정보를 공개하는 수준에서 머무르지 않고, 조직활동과 관련된 다양한 정보를 얼마나 적극적으로 이해관계자에 제공하고자 하는지에 따라 모금활동에서 성과를 거둘 수 있다는 것을 의미한다.

마지막으로 투명성의 정도, 즉 정보공개수단의 활용수준 및 이해관계자의 상호작용수단의 활용수준이 비영리조직의 최고관리자 및 이사회에 따라 유의미한 차이를 보여주었다. 즉 최고관리자가 비영리부문에서의 경력이 있으며, 영리부문에서의 경력보다 오랜 기간 동안 비영리부문에 활동한 경우 투명성의 수준이 높았다. 이는 비영리조직으로서의 가치를 보다 잘 이해하는 최고관리자의 경우 조직을 관리하는데 있어서 보다 적극적으로 투명성을 강화하기 위해 노력한다는 점을 반영하는 것이기도 하다. 또한 이사회와 관련하여 일반적으로 법인의 출연자의 친인척을 포함한 특수관계자가 있는 법인의 경우 투명성의 수준이 낮았다. 이러한 결과는 조직의 최고 의사결정기관으로서 이사회가 다양한 의견을 수용할 수 있도록 개방적으로 구성되는 것이 투명성의 강화에 주요한 조건이 될 수 있음을 보여주는 것이다.

II. 비영리조직 리더십과 투명성에 관한 실천적 함의

2019년 Giving Korea 조사결과는 한국의 비영리조직이 누구에 의해서 어떻게 운영되는지에 대한 기초적인 정보를 제공한다. 이를 기반으로 비영리조직의 운영과 관련된 실천적 함의를 정리해보면 다음과 같다.

첫째, 비영리조직의 리더십과 관련하여, 비영리 경력의 여성 최고관리자에 주목해야 한다. 최근 설립되는 비영리조직에는 영리경력이 많은 최고관리자 비중이 높다. 설립자의 이사회 참여도 높다. 따라서 비영리조직 최고관리자를 위한 교육, 세미나, 워크숍 등이 보다 적극적으로 마련되어야 하고 필요성을 인식시켜야 한다.

둘째, 잘 짜여진 이사회의 역할은 비영리조직 성공의 열쇠가 된다. 이사회의 다양성은 비영리조직의 모금성과 긍정적인 관계에 있다. 특히 자원봉사자 대표가 이사로서 지역사회에서 적극적으로 기부금 확보 노력을 하는 것에 주목해야 한다. 무엇보다, 조직내부 전문성 향상에 기여하고 있는 이사회의 역할을 외부의 자원 동원에 개입할 수 있도록 역할에 대한 재정립이 필요하다.

셋째, 비영리 조직운영에서의 민주성은 자칫 간과하기 쉬운 지점이다. 사업운영과 의사결정을 위한 내부규정을 잘 정비하고 있는지, 구성원들이 잘 수행하도록 교육과 조치가 마련되어 있는지, 의사결정에서 직원들이 고른 참여를 통해 권위성을 낮추고 있는지, 의사결정시 내부의견수렴은 활성화 되어 있는지, 의사결정조직(이사회)이 적극적으로 역할을 수행하는지, 다양한 이해관계자가 의사결정구조에 참여하는지 등을 점검하여 비영리조직의 민주성을 높이는 노력을 기울여야 할 것이다.

리더십과 함께 투명성에 대한 본 연구의 결과는 한국비영리조직의 경우 전반적으로 조직의 정보를 공개하거나 윤리규정을 제정하는 등의 상징적인 활동은 잘 수행하고 있음을 보여준다. 그러나 투명성이라는 것은 단순한 정보공개 또는 윤리규정의 제정이라는 기본적인 차원에서 뿐만 아니라, 보다 적극적인 활동, 즉 이러한 정보를 실제 다양한 이해관계자들이 확인할 수 있도록 적극적으로 제공하고, 이해관계자들의 의견을 수용할 수 있도록 다양한 수단을 적극적으로 이용하는가 등이 중요할 수 있다는 점을 보여준다. 이러한 결과는 비영리조직이 투명성을 강화하고, 이를 모금 등과 관련하여 실질적인 성과를 거두기 위해서는 구체적으로 무엇을 해야하는가에 기초적인 아이

디어를 제공한다.

다른 한편으로 비영리조직의 투명성은 일정 정도의 수준에 도달하였고, 투명성 지표 중 조직관련 정보를 얼마나 적극적으로 이해관계자들에게 전달하는가의 수준이 실질적인 모금성과에 유의미한 영향을 미친다는 결과를 동시에 논의할 필요가 있다. 즉 일반 시민들이 그들의 기부행위와 관련하여 중요하게 인식하고 있는 투명성에 대해서, 어떻게 비영리 조직들이 이를 알릴 수 있을 것인가에 대해 구체적으로 고민해야 할 것이다. 즉 투명성이 무엇을 의미하며, 조직이 이를 강화하기 위해 무엇을 어떻게 하고 있는지에 대해 보다 적극적으로 알릴 필요가 있다.

또한 최고관리자나 이사회와 같은 비영리조직의 리더십이 보다 적극적으로 활동하는 것은 조직의 투명성과 관련이 있다는 결과를 고려할 때, 비영리조직들은 이들이 비영리부문이 추구하는 가치 그리고 이러한 가치를 실현하기 위한 활동에 있어서 영리부문에서 적극적으로 활용되는 전문적 기술이나 효율성을 강조하는 문화를 어떻게 통합할 것인지에 대해서 보다 심도깊게 고민할 필요가 있다.

〈참고문헌〉

아름다운재단, 기빙코리아 각년도 자료 (2002년 - 2018년)

노연희 (2003). "비영리조직의 이사회 활동에 관한 탐색적 연구."한국행정정보 37(3): 357-377.

오영호(2012) 비영리법인 제도의 개선방안에 관한 연구. 한국보건사회연구원

윤민화 · 이민영(2015). "비영리조직 모금활동의 윤리적 풍토와 대처에 관한 연구."아름다운재단 기부문화연구소 기획연구: AFP Ethics Assessment Inventory (accessed at 18 Nov 2015)

윤석인. (2005). 한국여성 NGO 의 민주성과 조직활동의 적절성에 관한 연구. 한국비영리학회 학술대회.

정구현(2003). "비영리조직의 지배구조: 이사회를 중심으로."한국비영리연구 2(1): 27-54.

주성수(2016) 나눔문화 - 기부 자원봉사 이웃돕기 시민참여 - 한양대학교 출판부 페이지 392-393

Chait, Richard P., et al. (1991). The effective board of trustees. R&L Education,

Herman, R. D., and Renz, D.O.(2000). "Board practices of especially effective and less effective local nonprofit organizations,"The American Review of Public Administration 30,2 (2000): 146-160.

Saxton, G. D & Guo, C. (2011). "Accountability Online: Understanding the Web-Based Accountability Practices of Nonprofit Organizations"Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 40(2), pp.270 - 295.

Rodriguez, M., Perez, M. & Godoy, M. (2012). Determining Factors in Online Transparency of NGOs: A Spanish Case Study. Voluntar, 23, pp. 661 - 683